



Creación de una Propuesta de Valor Diferenciada Para una Agencia de Medios

Fabio A. Contreras, Iván G. Hernández y Andrés F. Morán

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Innovación

Director:

Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

Modalidad:

Trabajo Dirigido

2020

Nota de Aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día___ mes___ año___

Dedicatoria

Este producto académico va a nuestros
compañeros porque fueron nuestros más
grandes maestros.

Agradecimientos

A nuestro director de trabajo de grado, Mauricio Javier Guerrero Cabarcas, por guiarnos en esta tarea y a nuestra rectora Brigitte Baptiste en quien confiamos que lleve la EAN aún más lejos.

Tabla de Contenido

| | |
|---|-----------|
| Resumen..... | 10 |
| Primera parte..... | 13 |
| Introducción..... | 13 |
| Objetivos..... | 19 |
| Objetivos generales..... | 19 |
| Objetivos específicos..... | 19 |
| Justificación..... | 20 |
| Marco de referencia..... | 22 |
| Marco institucional..... | 29 |
| Diseño metodológico..... | 31 |
| Segunda parte..... | 38 |
| Diagnóstico organizacional..... | 38 |
| Mapa de grupos de interés, stakeholders o System Mapping..... | 38 |
| Caracterización de los tomadores de decisión de contratación de una agencia central de medios..... | 40 |
| Perfil gerente financiero..... | 41 |

| | |
|--|-----------|
| Perfil gerente de mercadeo..... | 43 |
| Historias de usuarios | 45 |
| Investigación cualitativa para medir las fronteras del mercado..... | 49 |
| Análisis de resultados del trabajo de campo..... | 53 |
| Rango de Inversión que Realizan..... | 54 |
| Criterios que Determinan que una Agencia Central es Buena en Estratega..... | 55 |
| Criterios para Calificar la Calidad de unas Estrategias de una Agencia Central de Medios..... | 57 |
| Criterios que Tienen en Cuenta para Calificar la Calidad de una Propuesta Creativa..... | 58 |
| Criterios que tienen en Cuenta para determinar que una Agencia Central de Medios Tiene un Buen Nivel de Conocimiento..... | 59 |
| Cómo Determinan que una Agencia Tiene Buenos Precios..... | 60 |
| Debilidades que Suelen Tener las Agencias Centrales de Medios..... | 60 |
| Fortalezas que Suelen tener las Agencias Centrales de Medios..... | 61 |
| Productos o Servicios que Consideran Obsoletos en las Agencias Centrales de Medios | 62 |

| | |
|---|-----------|
| Productos o Servicios que Consideran que les Hace Falta a las Agencias Centrales de Medios | 62 |
| Análisis FODA..... | 65 |
| Fortalezas..... | 65 |
| Oportunidades..... | 66 |
| Debilidades..... | 67 |
| Amenazas..... | 68 |
| Parte Tres..... | 71 |
| Plan de Intervención..... | 71 |
| Estrategias Fortalezas – Oportunidades..... | 71 |
| Estrategias Fortalezas – Amenazas..... | 74 |
| Estrategias Debilidades – Oportunidades..... | 74 |
| Estrategias Debilidades –Amenazas..... | 76 |
| Recomendaciones..... | 85 |
| Conclusiones..... | 88 |
| Referencias..... | 90 |
| Anexos..... | 96 |

Listas de Figuras

| | |
|--|-----------|
| Figura 1 Inversión publicitaria en Colombia años 2018 y 2019..... | 13 |
| Figura 2 Principales anunciantes del país..... | 16 |
| Figura 3 Ranking agencias por facturación en Colombia en 2019..... | 17 |
| Figura 4 Inversión ATL vs inversión digital en Colombia entre 2017 2019..... | 18 |
| Figura 5 Mapa de grupos de interés | 39 |
| Figura 6 Modelo Customer Journey Agencia de Medios..... | 46 |
| Figura 7 Matriz BCG agencia de medios..... | 48 |
| Figura 8 Monto de Inversión Publicitaria en la compañía para la que trabajan..... | 55 |
| Figura 9 Criterios que determinan buenos precios | 60 |
| Figura 10 Curva de valor | 69 |
| Figura 11 Propuesta comparativa de curva de valor..... | 78 |

Listas de Tablas

| | |
|---|-----------|
| Tabla 1 Distribución de clientes entre las compañías publicitarias..... | 15 |
| Tabla 2 Atributos de agencias de publicidad..... | 25 |
| Tabla 3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)..... | 47 |
| Tabla 4 Resultado testeo de eficacia instrumento investigación..... | 51 |
| Tabla 5 Detalle de los participantes en el estudio de mercado..... | 53 |
| Tabla 6 Análisis de hallazgos..... | 63 |
| Tabla 7 Curva de valor..... | 69 |
| Tabla 8 Matriz FODA de estrategias..... | 72 |
| Tabla 9 Cuadro RICE de modificación de atributos en la curva de valor..... | 77 |
| Tabla 10 Plan de acción..... | 80 |
| Tabla 11 Cronograma..... | 82 |
| Tabla 11 División presupuestal por área..... | 84 |

Resumen

En el año 2019, la inversión publicitaria colombiana en medios de comunicación se ubicó en los \$13.541.748.733 presentando un 9% de crecimiento contra el año anterior. El mercado está dominado por grandes agencias de publicidad multinacionales que abarcan los anunciantes más grandes del país. La Agencia Central de Medios local, una compañía familiar con 20 años de trayectoria en el mercado colombiano y una extensa experiencia con clientes del sector público busca aumentar las ventas en el sector privado como parte de su plan estratégico. Los retos de enfrentar a las grandes multinacionales sin gozar del respaldo de marca de una empresa con mayor trayectoria han supuesto esfuerzos comerciales que no han logrado el cumplimiento de la meta de ventas. En 2020, la compañía se propuso doblar la facturación, pero la pandemia del COVID-19 dificultó aún más la situación.

Este trabajo dirigido busca crear una propuesta de valor diferenciada que aumente las ventas en el sector privado. Para esto se inició con un diagnóstico estratégico de la compañía con metodologías propias de la innovación y se analizó el modelo de negocio y la posición competitiva de la Agencia Central de Medios local contra sus competidores multinacionales y luego contra sus contrapartes nacionales que disputan clientes de tamaños similares. Con base en estos datos se identificó la propuesta de valor actual en una curva de valor para que junto con una estrategia enfocada en fortalecer el posicionamiento de la marca signifique toda una transformación. Se elaboró una nueva propuesta de valor no sin antes examinar las fronteras del mercado y entender con certeza lo que los anunciantes del sector privado querían. Se analizaron 16 encuestas a tomadores de decisión en la contratación de los servicios publicitarios, todos clientes potenciales, y se revelaron los grandes desafíos a tener en cuenta.

Se propuso un plan de acción con un énfasis en exaltar diferenciales clave, como las estrategias regionalizadas propias del sector público, para atraer más inversiones y cumplir con las ventas propuestas y actualizar una compañía de orgullo para el país.

Palabras clave: publicidad, mercadeo, agencias de medios, central de medios, propuesta de valor.

Abstract

In 2019, advertising media investment in Colombia was \$13,541,748,733 COP, representing a 9% growth compared to the previous year. The market is dominated by large multinational advertising agencies that encompass the largest advertisers in the country. The local Central Media Agency, a family company with 20 years of experience in the Colombian market and extensive experience with government clients, seeks to increase sales in the private sector as part of its strategic plan. Competing against large multinationals, without the brand salience of a company with more experience, have required commercial efforts that have not achieved the sales goal. In 2020 the company proposed to double its sales but the COVID-19 pandemic made the situation even more difficult.

This consultancy work seeks to create a differentiated value proposition that increases sales in the private sector. For this, it began with a strategic diagnosis of the company with its methodologies from Innovation. Business model and competitive position of the local Central Media Agency were analyzed against its multinational competitors and then against their national counterparts who dispute clients of similar sizes. Based on this data, the current value proposition was identified in a value curve so that together with a strategy focused on strengthening the brand's positioning, means a complete transformation. A new value proposition

was developed not without first examining the frontiers of the market and understanding with certainty what the private sector advertisers want. 16 surveys of decision makers in the hiring of advertising services were analyzed, all potential clients, and the great challenges to take into account were revealed.

An action plan was proposed with an emphasis on highlighting key differentials, such as regional strategies typical of the government comms strategies, to attract more investment, improve sales and update a company that should be a Colombian pride.

Keywords: advertising, marketing, media buying agency, advertising agency, value proposition.

Primera Parte

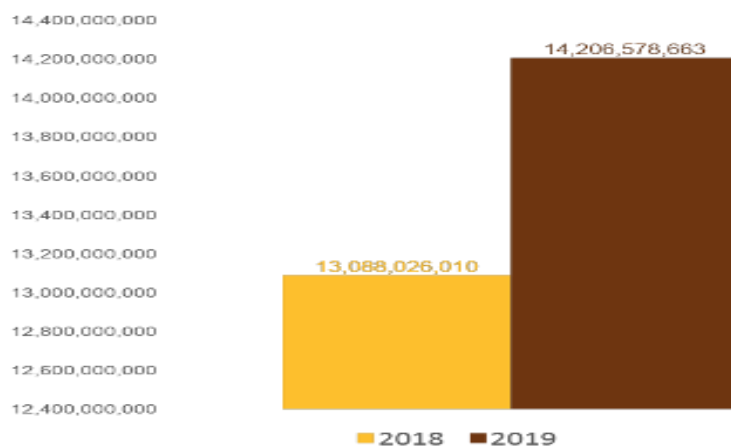
Introducción

Este trabajo dirigido se hace a una compañía del sector publicitario, específicamente a una agencia de medios nacional con 20 años de experiencia en el mercado colombiano y que habitualmente trabaja con clientes del sector público. En esta ocasión, la consultoría realizada se hace para resolver un problema estratégico que tiene que ver con que la empresa está buscando desarrollar un mercado, aumentando la cuota de clientes del sector privado y el panorama en Colombia es bastante amplio, tiene actores muy fuertes, de mucha trayectoria y con una inversión enorme.

Según el estudio IWKS de Kantar IBOPE Media la inversión neta publicitaria aumentó un 9% entre los años 2018 y 2019 y se ubicó en \$13.541.748.733, (IBOPE, 2020) como lo muestra la figura 1.

Figura 1

Inversión publicitaria en Colombia años 2018 y 2019



Nota. Elaboración propia basada en estudio IWKS, Kantar IBOPE. 2020.

La industria de la publicidad y el mercadeo tuvo un comportamiento similar al de la economía en general en el último año: un crecimiento tímido en ventas con una disminución en la rentabilidad, planteando el reto del 2020 como la reinención para competir, antes de la crisis económica ocasionada por el COVID-19.

Los clientes de estas compañías publicitarias son los mayores anunciantes del país, es decir que la facturación de las compañías publicitarias está concentrada en su mayoría en pocas empresas (clientes o anunciantes) que proveen los servicios de consultoría en inversión publicitaria y compra de medios para campañas publicitarias. En la tabla 1, se presenta la distribución de cada uno de esos clientes en el top 5 de agencias del país por inversión publicitaria neta anual.

Tabla 1

Distribución de clientes entre las compañías publicitarias

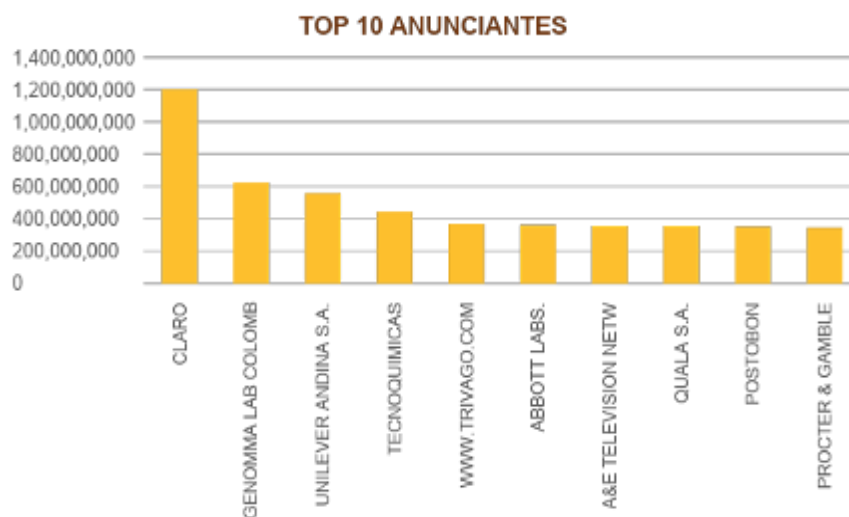
| CENTRAL DE MEDIOS | ANUNCIANTE | INVERSIÓN |
|-------------------|-----------------------|---------------|
| GROUP M | QUALA | \$260.622.568 |
| | COLGATE PALMOLIVE | \$200.359.131 |
| | HASBRO | \$ 96.985.388 |
| | GLAXOSMITHKLINE | \$ 96.481.019 |
| | NESTLE DE COLOMBIA | \$ 95.830.845 |
| | SANOFI AVENTIS | \$ 56.428.972 |
| | SODIMAC COLOMBIA | \$ 50.136.654 |
| | HUAWEI TECHNOLOGIES | \$ 45.239.368 |
| | OLIMPICA | \$ 42.405.179 |
| | NETFLIX | \$ 33.239.053 |
| OMD | TECNOQUIMICAS | \$278.066.322 |
| | POSTOBON | \$238.744.293 |
| | GRUPO FAMILIA | \$139.300.378 |
| | ALMACENES EXITO | \$119.062.701 |
| | SOFASA | \$ 94.143.012 |
| | COLOMBIA MOVIL | \$ 60.177.975 |
| | ALIMENTOS POLAR | \$ 45.309.776 |
| | EFACTY | \$ 44.307.342 |
| | PEPSI COLA COLOMBIA | \$ 43.945.681 |
| | LABS LAFRANCOL | \$ 43.311.425 |
| HAVAS MEDIA | CLARO | \$766.853.233 |
| | CORBETA | \$115.796.417 |
| | TELEFONICA MOVISTAR | \$100.967.863 |
| | RECKITT BENCKISER | \$105.999.891 |
| | CINE COLOMBIA | \$ 38.103.057 |
| | MEAD JOHNSON | \$ 36.447.155 |
| | DINISSAN | \$ 29.526.390 |
| | NATURA | \$ 23.022.366 |
| | TWENTIETH CENTURY FOX | \$ 22.663.495 |
| | DROGUERIA CRUZ VERDE | \$ 17.167.887 |
| PUBLICIS GROUP | ABBOTT LABS. | \$228.356.862 |
| | PROCTER & GAMBLE | \$206.223.856 |
| | BAVARIA | \$174.492.160 |
| | CENCOSUD | \$135.122.948 |
| | WALT DISNEY COMPANY | \$ 72.223.648 |
| | COCA-COLA | \$ 66.590.983 |
| | CENTRAL CERVECERA | \$ 40.792.612 |
| | SAMSUNG | \$ 37.102.283 |
| | BCO DAVIVIENDA | \$ 35.815.406 |
| | SEGUROS BOLIVAR | \$ 29.194.756 |
| MEDIA BRANDS | UNILEVER ANDINA | \$236.135.906 |
| | DISCOVERY NETWORKS | \$ 74.544.562 |
| | MATTEL | \$ 60.113.550 |
| | PFIZER LABS | \$ 58.452.333 |
| | JOHNSON & JOHNSON | \$ 48.498.733 |
| | DIRECTV SATELITAL | \$ 30.205.207 |
| | ALIMENTOS CARNICOS | \$ 26.376.994 |
| | CIA DE GALLETAS NOEL | \$ 25.514.511 |
| | COLCAFE | \$ 16.450.025 |
| | NAL. DE CHOCOLATES | \$ 16.068.247 |

Nota. Elaboración propia basada en estudios de las agencias de medios más grandes de Colombia en 2019. Fuente: Kantar IBOPE, 2020.

Los más grandes anunciantes del país es un grupo que está compuesto por compañías muy diferentes entre sí donde se destacan empresas nacionales e internacionales de consumo masivo, alimentos, telecomunicaciones, servicios financieros, juguetes, farmacéutica. La tabla 1 no muestra todos los clientes de estas agencias de publicidad, pero muestra los clientes Pareto, es decir, los que componen la mayoría de la facturación. Entre estos clientes, hay diferencias dramáticas en los montos totales de inversión publicitaria, lo que indica que el sector tiene muy pocas compañías invirtiendo la mayor parte del presupuesto publicitario nacional. Los anunciantes más grandes del país aparecen rankeados en la figura 2.

Figura 2

Principales anunciantes del país

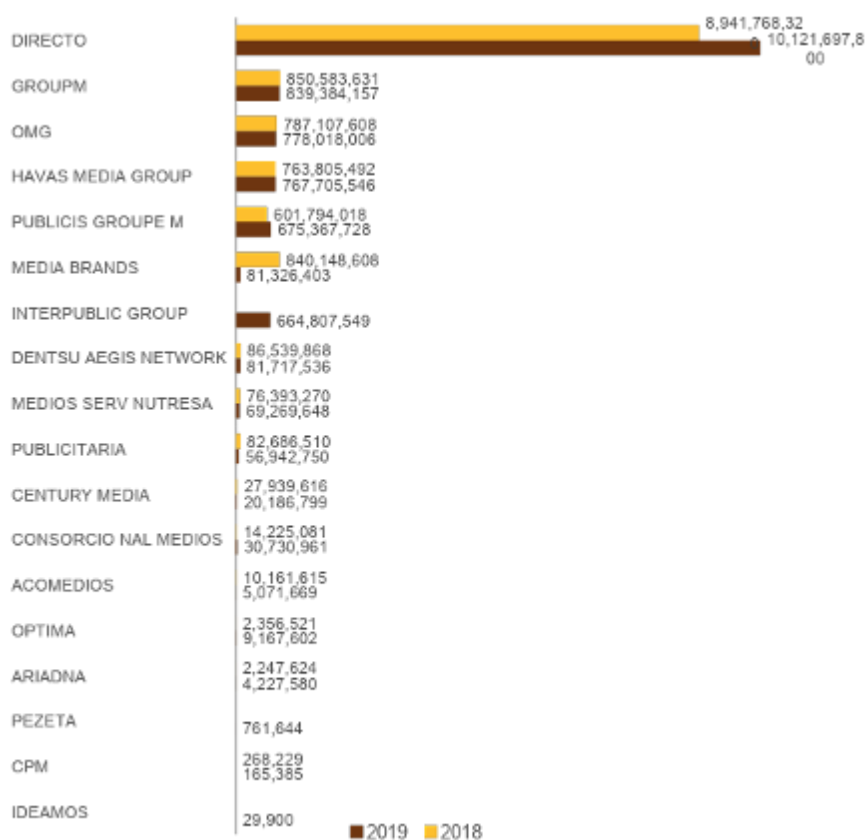


Nota. Top 10 de anunciantes de Colombia por su inversión en medios en 2019. Fuente: Kantar IBOPE, 2020.

Y la distribución del manejo de la facturación en medios de comunicación para publicidad está también muy diferenciada en la figura 3. Los anunciantes que invierten sus presupuestos comprando directamente a los medios publicitarios es el mayor de los montos porque existe la tendencia a que muchas empresas compren pauta en medios de comunicación sin la contratación de una agencia de medios. También existen compañías publicitarias que manejan montos muy pequeños dentro de la torta del mercado.

Figura 3

Ranking de agencias de medios por facturación publicitaria en Colombia en 2019

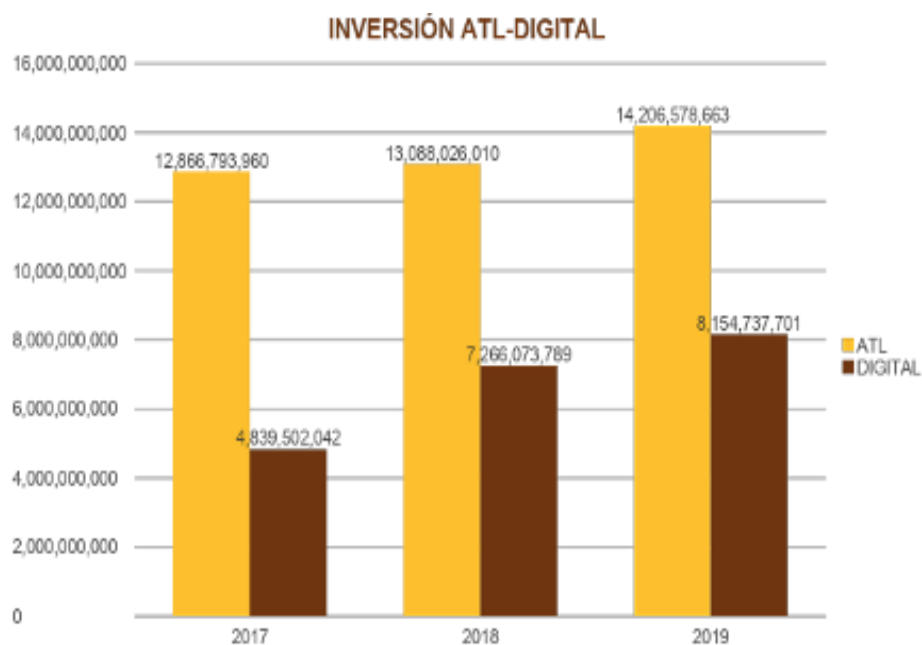


Nota. Elaboración propia basada en estudio IWKS, Kantar IBOPE. 2020.

Las inversiones publicitarias están volcándose cada vez más a los medios digitales, no necesariamente canibalizando la inversión de los medios tradicionales (ATL) como se puede observar en la figura 4. Esto también se da por la tendencia de buscar alcanzar a mayor cantidad de personas a menor costo en medios innovadores, que permitan conocer el retorno a la inversión y que permita entender financieramente el resultado de los presupuestos y estrategias publicitarias.

Figura 4

Inversión ATL vs inversión digital en Colombia entre 2017-2019



Nota. Elaboración propia basada en estudio IWKS, Kantar IBOPE. 2020.

En este escenario, a una agencia de medios nacional, dentro de su estrategia de desarrollo de mercado se le plantea la opción de renovar su oferta de valor para aumentar su competitividad y hacer más eficaz su gestión comercial, buscando doblar su participación en el mercado en el término de un año.

Objetivos

Objetivo General

Renovar el portafolio de servicios de una agencia de medios nacional mediante el desarrollo de una nueva oferta de valor que le permita aumentar clientes del sector privado en Colombia.

Objetivos Específicos

- Determinar las necesidades publicitarias de anunciantes del sector privado permitiéndonos entender mejor los nuevos retos y oportunidades de dicho sector.
- Crear una oferta de valor altamente atractiva que se adecúe a las necesidades del sector privado.
- Establecer las principales fortalezas y factores competitivos que la Agencia Central de Medios puede potenciar para el aprovechamiento de oportunidades en el sector privado.
- Crear un nuevo portafolio de servicios competitivo en el sector privado, apoyado en la innovación, el conocimiento profundo y detallado de las nuevas necesidades que plantea el mercado actual.

Justificación

El crecimiento constante de la economía en Colombia ha motivado que empresas multinacionales consideren a Colombia una región atractiva para la inversión, lo que hace que las agencias de publicidad colombianas sean foco de estudio ideal porque hay oportunidades de negocio. Otra particular razón para este caso presentado por el Banco Mundial, Doing Business 2014, ubica a Colombia como el líder de la región gracias a 37 reformas desde 2005 (World Bank, 2020).

Desde la óptica de los profesionales, la creatividad y la persuasión son los componentes básicos para que cualquier campaña publicitaria de las agencias conquiste sus objetivos. La creatividad en el entorno publicitario representa el instrumento que permite innovar, emprender nuevos horizontes, retarse con nuevas ideas, disponer de la imaginación para crear y ser disruptivo, para hacer posibles nuevas formas de ser, de pensar, de actuar y de comunicar los hechos y sucesos de las sociedades.

En sintonía y acorde a lo mencionado anteriormente, las expectativas del consumidor, el dinamismo de los medios y el constante cambio de los modelos de negocio repercuten de una manera irreversible. La evolución constante de la tecnología digital ha incrementado las posibilidades de alcanzar, conectar e involucrar a la audiencia. Por consiguiente, el panorama de medios se hace mucho más funcional y las oportunidades para posicionar a las marcas en la mente del consumidor se convierten en un desafío diario.

A lo largo del tiempo, las empresas entre más extiendan y difundan información sobre los productos que ofrecen, más seguridad tienen de venderlos, debido a principios como la confianza que genera en el consumidor y el *top of mind* que empieza a trabajar. Como resultado, entre más

creativa y sensorial sea la publicidad, más impulsa la compra de sus productos y, a futuro, el comportamiento sobre sus ventas.

El área comercial de la empresa Agencia Central de Medios local habitualmente está buscando relacionamiento que logre invitaciones a licitaciones donde puedan ejercer su función comercial, mencionando que los atributos más deseables por los anunciantes son el poder de negociación, el precio, la estrategia y el conocimiento de mercado (SCOPEN, 2020), y por se profundizó en la información disponible indagando entre compañías que inviertan como mínimo \$500 millones de pesos o más anualmente en medios pagados. Así se puede dar recomendaciones puntuales sobre cómo crecer en ese mercado.

Lo que se pretende al rediseñar la oferta de valor de los servicios de esta agencia de medios nacional es lograr tener un crecimiento sostenido en el sector privado durante el próximo quinquenio, si bien se entiende que Colombia enfrenta a una desaceleración en el mercado a causa del COVID-19 la publicidad es fundamental para la reactivación económica.

Sin embargo, se considera importante que el periodo de crisis que se afronta en la actualidad es un periodo de transformación y de transición para todos los sectores de la economía, incluida la publicidad, y es importante mantener la confianza que depositan los anunciantes logrando ser relevantes en su modelo de negocio y en el posicionamiento de sus marcas en el mercado.

Simplemente se hace más apremiante para cualquier empresa buscar aumentar su facturación a través de un modelo sostenible siendo relevante para el público, utilizando los canales adecuados para su posicionamiento en el mercado, con el propósito de poner el producto

en el centro de la atención y que así se produzca valor y se logre captar la atención de los consumidores con las marcas.

Marco de Referencia

La propuesta de valor está relacionada con la *estrategia de diferenciación*, que es la forma en que un producto ofrece diferente calidad o atributos entre diferentes ofertas disponibles (Kim y Wang, 2014); los *atributos de marca*, que son las características racionales o afectivas que afectan la actitud de un público hacia la marca (Syed y Kitchen, 2014), el *desempeño de dichos atributos de marca*, que es la influencia de los atributos de marca en la actitud de un público hacia la marca (Syed y Kitchen, 2014), la *personalidad de marca* que es el conjunto de rasgos asociados con una marca (Gómez, Yagüe y Villaseñor, 2014); y la *identidad de marca*, que es la configuración de palabras, imágenes, ideas y asociaciones que forman la percepción de los consumidores sobre una marca (Goi, Goi y Wong, 2014).

Según Crespo y Del Barrio (2014), la imagen de marca juega un papel fundamental en el proceso de decisión de compra del consumidor. Según Keller (1993), la imagen de marca son las percepciones acerca de una marca como un reflejo de las asociaciones en la memoria del consumidor. Para Chu (2010) la marca permite que el consumidor sintetice una gran cantidad de información en conceptos fáciles de asimilar y recordar. De esta manera la marca ayuda al consumidor a escoger entre varias alternativas. Según Sagar, Khandelwal, Mittal, y Singh (2011) la imagen que un cliente tiene de una compañía se traduce en su marca. La continua fe que un cliente tiene en una marca tiene un beneficio económico para la empresa dueña de la marca.

Sagar, Singh y Agrawal (2006) identifican tres elementos fundamentales en la imagen de una marca: la identidad de la marca, la personalidad de marca y la comunicación de la marca.

Para Hassan y Craft (2005) la imagen está atada a la decisión de determinar el lugar que ocupará la marca en un mercado determinado incluyendo el tipo de beneficios a destacar y el tipo de segmento.

Gwin y Gwin (2003) dicen que la imagen de marca se refiere a cómo los clientes piensan sobre una marca en un mercado. Profundizan diciendo que un elemento central es el valor, que según Krieger y Green (2002) se expresa en términos de beneficios. Estos autores continúan con la premisa de que la imagen de marca no ocurre sobre el producto o servicio sino en la mente del prospecto, por lo que la esencia de posicionamiento de la agencia de publicidad será la de ocupar un espacio en la mente de los anunciantes.

López (2001) entrevistó a personas que representan 31 agencias de publicidad pertenecientes a la Asociación Española de Agencias de Publicidad. En total, la Asociación agremia a 40 compañías que representan el 90% de la facturación de la industria en España. El estudio concluyó en diferentes aspectos:

- Glocalización: Los anunciantes quieren operaciones globales. Los consumidores se homogenizan por la globalización. Internet es un escenario en donde es imperativo hacer ajustes de comunicación *one-to-one*. Se menciona el *bellow the line* como el método de acción local más adecuado.

- Full service: Se prefiere que las agencias de publicidad ofrezcan servicios integrales en vez de especializados. Las agencias prestan servicios superficialmente y con gente poco preparada en tendencias globales.

- Objeto de la agencia: Hay imprecisión en lo que debe hacer la agencia. A veces se entiende que la agencia vende creatividad y en otras ocasiones estrategia. Las centrales se llevan la mayoría del presupuesto de los anunciantes. Las agencias ofrecen compra de medios y las centrales ofrecen creatividad.

- Denominación: las agencias ya no solo agencian la compra de espacios publicitarios. El cliente no ve los servicios como de publicidad sino de comunicación.

- Remuneración: Se quiere cambiar el modelo. La tendencia es un híbrido compuesto por a) comisión por ventas, por compra de espacios publicitarios o mixtos y b) honorarios. El pago por cumplimiento de objetivos da seguridad al anunciante. Pagar por tareas por las que antes no se pagaba, como la planeación estratégica, produce descontento.

- Investigación: La medición de la eficacia publicitaria es importante pero es aún más relevante la investigación previa a la comunicación. Se mantiene esta función por fuera de la agencia. La alta rotación de personal en las agencias hace que los clientes se sientan incómodos. El rol del estratega es clave para el cliente.

- Tecnología: Anunciantes y agencias concuerdan en la importancia de la función de los nuevos medios que tienen un manejo difícil por su crecimiento exponencial.

- Consultores de mercadeo: Aparecen como una amenaza para agencias porque tienen credibilidad entre anunciantes y dan recomendaciones sobre quién debe ejecutar la estrategia.

Tabla 2*Atributos de agencias de publicidad*

| Atributos de agencia | Conclusión de López (2001) |
|-----------------------------|--|
| Glocalización | Estrategias globales, tácticas locales. |
| <i>Full service</i> | Servicios integrales de comunicación incluida la compra de medios. |
| Objeto de la agencia | Mezcla entre creatividad y estrategia. |
| Denominación | Cambio de publicidad a comunicación. |
| Remuneración | Mezcla entre honorarios y comisión por éxito de campaña. |
| Investigación | Terceros que investiguen y prevean la eficacia publicitaria. |
| Tecnología | Función importante pero no definitiva. |
| Consultores | Opinan con gran responsabilidad sobre las sugerencias de la agencia. |

Nota. Elaboración propia basada en Lopez (2001)

El autor afirma que se requiere un “replanteamiento y cambio del actual modelo de agencia de publicidad”, “este es un cambio profundo que se ha de realizar desde los niveles más altos de la empresa: en la filosofía y la estrategia. Los principales aspectos en los que se estima que es necesarios el cambio son, la recuperación de la estrategia, el apoyo de las estrategias en la

marca, la remuneración de la agencia y la adaptación a las nuevas tecnologías”. (López, 2001, p 231)

Goi, Goi y Wong (2014) definen la imagen de marca como la síntesis compuesta por varios mensajes de valor de marca.

Para Aaker (1998) el valor es el resultado de una estrategia de diferenciación que se logra gracias a la identificación de atributos. Igualmente, afirma (1996a) que la identidad de marca le da una dirección, un propósito; y (1997) que la personalidad es la dicha identidad expresada en atributos humanos. La comunicación de la marca es la sumatoria de los esfuerzos de promoción de dichos elementos.

Para Aaker (1992), una marca es el resultado de las asociaciones de los mercados con las marcas y para Kapferer (1992) la imagen de la marca debe identificar las características diferenciales y después comunicarlas. Cabe afirmar que entre más saludable sea la imagen de marca de las agencias de publicidad en sus anunciantes, más probabilidades tendrán de retenerlos como clientes y para esto hay que destacar los diferenciales y los atributos que produzcan satisfacción, teniendo en cuenta que dichos elementos deben ser notorios para el mercado que los va a percibir y dicho proceso genera la imagen mental.

Basado en los conceptos de Krieger y Green (2002) y Aaker (1998) la imagen de marca es determinada por el valor resultante de una estrategia de diferenciación hecha con la comunicación de atributos expresados como beneficios.

Específicamente para Colombia, durante los tiempos de la industrialización de la Primera Guerra Mundial Colombia país tuvo un auge en diversos sectores como alimentos, bebidas, farmacéutica, tabacaleras con el propósito de cubrir la demanda interna y este fenómeno sumado

al auge de la comunicación en vallas, calendarios y folletos se despertó el inicio de una industria publicitaria (Téllez, 1981).

Más adelante la bonanza cafetera trajo consigo el estímulo de otros sectores de la economía del país debido al consumo de otros productos. El crecimiento de las ciudades y el desarrollo económico aumentaron de manera significativa el número potencial de los consumidores en el país (Kalmanovitz, 2010).

Durante la presidencia de Enrique Olaya Herrera presidente (1930 - 1934) se creó la primera agencia de publicidad en Medellín fundada por Alberto Mejía Botero. Para los 1940, los principales creativos publicitarios en Colombia eran periodistas, dibujantes y escritores quienes creaban, planeaban y diseñaban lo que las empresas querían comunicar a sus clientes. Gran parte de estos empíricos habían adquirido experiencia en Norteamérica y Europa y la profesión tomó un papel más representativo en el manejo de las relaciones públicas y la mercadotecnia lo que simbolizó formalizar el oficio y las barreras en el sector de la publicidad, evolucionando a que otros tomaran la iniciativa de la creación de sus propias agencias. Y fue McCann-Erickson la primera compañía publicitaria multinacional en ingresar al país.

A mediados de los años 50 inicia la televisión por medio de la creación de la empresa Televisión Comercial Limitada y esto produjo nuevas estrategias publicitarias en un medio innovador para la época y se fortaleció la relación de las agencias existentes de como McCann Erickson, Atlas Publicidad, Época, Leo Burnett, Ogilvy y Mather con las productoras de productos audiovisuales.

En los 1970 la economía sufrió una recesión, se desaceleró la industrialización y se redujo el empleo. La liberación de los aranceles dio paso a la importación de marcas del

extranjero que venían con sus agencias de publicidad multinacionales y se dio un cambio sobresaliente: las agencias de medios comercializaban espacios publicitarios y las agencias creativas producían el contenido para esos espacios de pauta.

Esta época se define como la época de oro de la publicidad porque muchos conceptos aún se siguen implementando, y consideran al publicista como el poeta que tiene magia, “que veían que en la vida el trabajo debía ser un placer”, y “la pauta era repartida con el corazón, la intuición, y algo de trago” (Raventós 1984, p 11).

Las agencias de medios deben ser más integrales y ofrecer mucho más que una propuesta de comunicación que se refiera únicamente a publicidad, el mercado exige técnicas que multipliquen los canales y la distribución que la estrategia de la comunicación sea efectiva y llegue al público objetivo. Hoy en día no es poco común encontrar agencias de medios con equipos internos de producción creativa (Alonso, 2004).

Ahora los nuevos medios de comunicación, las redes sociales hacen posible llegarle a un público determinado con la construcción de un anuncio que se publica a través de cualquier portal, por lo tanto, ahora el elemento fundamental para que pueda surtir efecto económico se trasladó al factor instrumental a la hora de generar resultados en ventas. En consecuencia, la gestión publicitaria a través de los medios ha estado a cargo de diferentes departamentos y en función de personas con distintas etiquetas como: social media expert, new media creator, community manager y otros (Pardo, 2010).

Actualmente el mundo atraviesa una profunda crisis a causa del Covid 19 y las perspectivas económicas y en lo concerniente a la cantidad y calidad del empleo empeoran a un ritmo muy rápido llegando al 15,8% en septiembre 2020 (DANE, 2020). Las oportunidades de

negocio en este nuevo ecosistema digital son infinitas, y es que sólo por el hecho de tener nuevos usuarios aprendiendo a utilizar herramientas online y empresas que se ven obligadas a buscar alternativas en la publicidad tradicional, esto abre una puerta inmensa para las agencias de marketing (Forbes 2020).

Marco Institucional

La Agencia Central de Medios local es una compañía colombiana fundada en el año 2000 para prestar servicios de consultoría en soluciones de mercadeo y publicidad a clientes del sector privado y público. Para efectos del trabajo, se mantendrá el anonimato sobre la agencia. En 2020 la compañía cumplió 20 años de fundación y lanzó un nuevo portafolio que incluye servicios tales como:

- Asesoría en inversión publicitaria
- Data e investigación de mercados
- Consultoría en gestión de marca
- Estrategia y planes de medios
- Negociación y compra de medios
- Creatividad publicitaria
- Producción BTL

El portafolio de servicios se relanzó al igual que su marca en enero del 2020. Esta nueva marca fue creada al interior de la organización y su propuesta de valor es “conexión inusual entre marcas y audiencias”. La agencia de medios de este estudio decreció un 28% en 2019 y tiene una participación de mercado del 0,15% en Colombia. El monto de facturación de 2019 fue de

\$20.796.199 millones de pesos, por lo que el nuevo monto de facturación a lograr deberá ser cercano a los \$41.500 millones de pesos (IBOPE, 2020).

Las inversiones publicitarias se están incrementando sobre todo cuando se tratan de medios digitales. En este rubro existe una oportunidad de mercado. Pero así mismo, la estrategia actual de la agencia de medios nacional del trabajo busca el incremento de clientes en el sector privado en vista de que la mayoría de su facturación está en el sector público. Desde esa perspectiva, la compañía puede incrementar su portafolio de clientes privados logrando así mismo sus objetivos comerciales que buscan pasar de un 0,15% de participación en el mercado a un 0,3% al cierre del 2020. Es decir, se pretende duplicar la facturación con clientes nuevos.

La agencia de medios Foco de este trabajo ha hecho ajustes en sus áreas comerciales, de servicio al cliente y su marca con la intención de incrementar la facturación, pero aún así no se ha resuelto del todo este objetivo y se plantea como problemática lograr que la compañía equilibre su portafolio aumentando la aceptación entre anunciantes del sector privado.

Su más reciente propuesta de valor, la renovación de su marca, son algunos de los esfuerzos en innovación para hacer la compañía un aliado atractivo para los retos presentes pero el conocimiento del sector privado aún tiene oportunidades de mejora para afinar un proceso que logre atraer nuevos clientes.

El anunciante que se busca como cliente está perfilado inicialmente como una compañía, de cualquier industria que invierta como mínimo \$500 millones de pesos anualmente en medios pagados. El área comercial habitualmente está buscando relacionamiento que logre invitaciones a licitaciones donde puedan ejercer su función comercial.

El conocimiento de las razones de preferencia de un aliado en comunicaciones de mercadeo es aún bajo y la propuesta de valor es sensible a evolucionar. Los últimos datos disponibles son el estudio Agency Scope (2018) que mide el posicionamiento de las agencias de publicidad más grandes del país por la compañía SCOPEN de España y cuyos resultados más actuales son del año 2018. Entre las conclusiones, los atributos más deseados por los anunciantes fueron 1) poder de negociación/precio 2) estrategia 3) conocimiento de mercado.

La Agencia Central de Medios local reconoce estos datos pero no tiene claro cómo lo evalúan los clientes del sector privado porque no hay muchos para hacer un estudio validado. Sin embargo, serán punto de partida para profundizar en este trabajo dirigido.

Diseño Metodológico

Empleando diferentes herramientas, modelos y estrategias para el desarrollo de innovaciones, se cursó las siguientes etapas:

Dado que la Agencia Central de Medios local busca la renovación de la oferta de valor de los servicios actuales para el segmento privado, con el fin de aumentar el número de clientes y su cuota de participación, se decidió dar como primer paso, para entender la manera en que opera el modelo de negocio en la industria, construyendo un mapa de stakeholders, entendiendo el término stakeholders como:

“Cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera explícita o implícita; voluntaria o involuntaria tenga alguna apuesta hecha to stake, poner algo en juego en la marcha

de la empresa; y que si, por un lado, se ven condicionados, de manera más o menos directa, por la actividad de aquélla, pueden, a su vez, condicionarla.” (Freeman, 1984, p 24).

En este mapa de stakeholders se pueden visualizar los principales jugadores relativos al modelo de negocio. Poniendo en el centro a la Agencia Central de Medios local se expresó lo que dicha agencia entrega y recibe de grupo de interés. Esto permite entender el flujo de efectivo y de otro tipo de pagos así como las fuentes de generación de ingreso más importantes.

Como segundo paso, para entender a profundidad el proceso de venta se realizó una caracterización de los dos principales tomadores de decisión, explicando los retos que afrontan, sus dolores, el rol en la compra, objeciones habituales, sus metas y fuentes de información, para contar de principio a fin, y a modo de historia, cómo ocurre la contratación de una agencia de medios empezando por su descubrimiento en el mercado y finalizando en la firma de un contrato. Se construyó una representación gráfica de la experiencia del usuario mostrando el proceso y las conexiones entre etapas usando la metodología Customer Journey entendiendo el término Customer Journey Map como:

Mapa conceptual donde se plasma todo el proceso de compra del cliente. Desde las etapas, interacciones y opiniones, hasta los canales, elementos y posibles errores o complicaciones que pueden producirse a lo largo de su trayecto por el servicio. (Maldonado, et al, 2020).

Como tercer paso, con el fin de entender el desempeño de los productos y servicios ofertados en la Agencia Central de Medios local se construyó la matriz BCG, la matriz Boston Consulting Group (BCG) fue creada en el año 1968 por la organización The Boston Consulting Group en el artículo “The Product Portafolio” (BCG, 2013).

Para asesorar el manejo del portafolio de una organización en base a sus flujos de caja y crecimiento, categorizando los productos dentro del portafolio de una compañía clasificándolos como estrellas, vacas, perros o interrogantes según la tasa de crecimiento y la participación del mercado (BCG, 2013).

En la que se compara con el líder del mercado para el año 2019 en referencia a los siguientes productos:

- TV nacional.
- Radio.
- TV por suscripción.
- Prensa.
- Tv regional.
- Revistas.
- Publicidad exterior
- Revista de prensa.

Luego, para completar la información recolectada y agregarle valor, se aplicó una estrategia metodológica que consistió en hacer un trabajo investigativo de campo planteado en Bogotá, Colombia, donde se concentran las agencias más grandes del país. Se hizo durante el mes de septiembre de 2020 consiguiendo los contactos de empleados comerciales de una de las principales cajas de compensación del país que tienen entre sus clientes al público que se busca. Se les solicitó que hicieran llegar el cuestionario porque la entrevista personal se descartó debido a la pandemia del COVID19.

El estudio se hizo en el marco de una investigación descriptiva con enfoque cualitativo que pretende describir la percepción de agencias centrales de medios (Hernández et al, 2010). El estudio se hizo con técnica de encuesta online en vista de la imposibilidad de la propuesta inicial de hacer entrevista a profundidad para poder obtener comentarios libres y detallados que permitan describir el estado de la situación al tiempo que se ajusta perfecto a la exploración del problema (Hernández et al, 2010).

En primer lugar se definió que se buscarían clientes de agencia que tengan presupuestos mayores a los 500 millones de pesos en inversión publicitaria anual. Deberían estar en posiciones de dirección de mercadeo o comunicaciones para identificar la realidad del mercado. Como investigadores no se pudo preseleccionar las empresas ni los personajes que recibirán el formulario, así que se tuvo que esperar el resultado de compartir el link de encuesta con el área comercial de la caja de compensación. Se establecieron preguntas filtro que permitiera entender qué respuestas servirían para análisis.

A continuación se recogieron datos de opiniones sobre los atributos de agencias de medios que se identificaron como importantes teniendo en cuenta el estudio existen de posicionamiento de agencias de publicidad publicado por SCOPE y titulado Agency Scope Colombia. La lista de atributos es una mezcla de los utilizados en SCOPE y los enmarcados por López (2001) y Gómez (2010) excluyendo reiteraciones y atributos que no se adecúan a los objetivos de la investigación, a saber:

Calidad de estrategia, calidad creativa, nivel de conocimiento de una agencia, precio, debilidades y fortalezas de las centrales de medios y portafolio deseado.

Se utilizó un formulario de encuesta son preguntas abiertas para conseguir la mayor información posible. La población de estudio es finita y se utilizó un muestreo por conveniencia

que es un tipo no probabilístico cuyo tamaño o proporción depende en cierta medida del juicio del investigador (Hernández, et al, 2010). Para escoger una muestra representativa, se determinó usar como mínimo 15 encuestas que pueden ser el número de clientes que tiene una agencia grande. Los encuestados deberían pertenecer a industrias como gran consumo, educación y farmacéutico en Colombia, ya que según estudios consultados son quienes han aumentado el rubro destinado a la publicidad incluso en COVID19.

El método utilizado para determinar la propuesta de valor actual implicó la revisión de la estrategia de comunicación y atributos de las agencias versus sus competidores y los beneficios buscados por anunciantes según la definición extraída de la revisión de literatura del marco de referencia.

Las preguntas del instrumento fueron validadas a través de la metodología V de Aiken (Aiken, L.R. 1985). estableciendo si las preguntas eran: comprensibles, de fácil respuesta y con clara redacción.

Con el trabajo de campo concluido, y con el fin de entender el posicionamiento competitivo de la Agencia Central de Medios local se realizó un análisis FODA, para comprender las fuerzas del macroentorno y el mesoentorno.

El análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas (Thompson y Strikland, 1998)

Usando como base información interna de la Agencia Central de Medios se identificaron 10 fortalezas, debilidades y 9 oportunidades, amenazas que se plantean en el corto y mediano plazo. para proponer estrategias Fortaleza - Oportunidad, Fortaleza - Amenaza, Debilidad - Oportunidad y Debilidad - Amenaza.

Todo este trabajo previo se elaboró para poder entender no solo el modelo de negocio, las fuerzas que lo impactan directamente sino también para alimentar con criterio el último paso diagnóstico: la curva de valor, que materializa visualmente la propuesta de valor.

La curva de valor es el componente básico del cuadro estratégico que constituye una representación gráfica del rendimiento relativo promedio de una empresa en lo referente a las variables de la competencia en la industria (Kim, 2005)

Con la investigación en el trabajo de campo, se identificaron las fronteras del mercado. Con un equipo interdisciplinar de la agencia de medios compuesto por los siguientes directores de área se completó toda la información requerida por el equipo investigador:

- Director de estrategia.
- Director de medios y compras.
- Director de licitaciones y nuevos negocios.

De manera conjunta se analizaron las dinámicas de competición actuales determinando: cuáles son los elementos que más valoran de la actual oferta los anunciantes y los límites en la oferta por parte de las centrales de medios. Lo anterior desde el punto de vista del anunciante, usando como base la empatía y el comportamiento del tomador de decisión.

A través de un análisis interno de la central de medios se identificaron los competidores más relevantes del mercado. Los competidores establecidos para la comparación fueron competidores locales, competencia cercana a la operación.

- Acomedios.
- Servimedios.

- Consorcio.
- Universal Group.

Se agrupó a la competencia en función de cómo compiten, posteriormente se asignaron los factores que los anunciantes consideran claves, calificando a cada competidor. La asignación por factor fue de 1 a 5, siendo 1 como el de menor desempeño o baja calidad y 5 como líder o con mayor desempeño.

Se incluyó la central de medios indicando los valores con los que los clientes y tomadores de decisión los perciben. Se procedió a trazar la curva a través de gráficas entendiendo la posición de la agencia, identificando en donde era líder, seguidor o en donde tenía margen por mejorar. Como resultado final del análisis se construyó la primera curva de valor, una que nos mostrara la situación actual.

Y finalmente se utilizó la matriz ERIC/RICE se planteó lo que se debe eliminar (E), qué elementos se deben reducir en intensidad (R), qué elementos se deben crear nuevos (C) y qué elementos se deben incrementar en intensidad (I) para obtener un nueva oferta de valor, no solo buscando preferencia sino diferenciación.

Se construyó un plan de acción para la implementación de la nueva oferta de valor en la central de medios, en donde se propone un programa de acciones que involucra a los colaboradores en diferentes procesos y áreas, con acciones puntuales a implementar y los responsables involucrados en el proceso, finalmente se socializaron las conclusiones, recomendaciones y el nuevo portafolio de servicios que estará alineado con la visión estratégica de la compañía para lograr el crecimiento esperado en el sector privado.

Segunda Parte

Diagnóstico Organizacional

Mapa de grupos de interés (stakeholders) o system mapping.

Existe una constante y dinámica interrelación entre las empresas y el mercado, una red en donde confluyen los oferentes y demandantes de bienes, productos y/o servicios, organizaciones de todo tipo, origen y función en una constante interacción, todos influyendo de manera directa o indirecta en las dinámicas de un mercado cambiante que evoluciona y busca siempre crecer o sobrevivir.

Por lo anterior es de vital importancia indagar dichos grupos o actividades que rodean el entorno respecto a la operación y funcionamiento de las agencias de medios, entender: ¿cómo compiten?, ¿qué valor crean?, ¿quién lo requiere o reclama?, ¿para quién es útil?, ¿de qué depende dicha correlación?, ¿qué lo convierte en un grupo de interés? y ¿hasta dónde tiene poder, generar codependencia o puede influir?, entendiendo el concepto de grupo de interés o stakeholders como:

Para entender dichas dinámicas se utiliza como herramienta el System mapping, por medio del cual a través de símbolos se expresarán de manera gráfica las relaciones existentes entre los diferentes grupos de interés basada en la información entregada por la directiva de la Agencia Central de Medios local.

Figura 5

Mapa de grupos de interés



Fuente: Elaboración propia.

La figura 5 permite comprender que la Agencia Central de Medios local medios tiene muchas relaciones de interés externas: en este momento no son solo los medios de comunicación los actores más importantes, sino que la revolución digital ha hecho que la agencia deba relacionarse de igual manera con creadores de contenido digital e influenciadores. Parece importante como punto para las ventas la excelente relación con otras agencias, principalmente creativas, que puedan trabajar en equipo para ofrecer servicios integrados. Así mismo, aparecen nuevos actores que deben fortalecerse como los investigadores externos y las plataformas tecnológicas. Esto implica grandes retos porque se multiplica infinitamente el número de medios a contactar pero al mismo tiempo permite mix de medios novedosos y también posibilidades nunca antes vistas con el mix de medios clásico. Aun así, hay que desarrollar negociaciones que también implican una curva de aprendizaje y es importante que los diferenciales empresariales se

desarrollen con miras al panorama competitivo completo y no solo a la luz de las negociaciones con medios existentes actualmente.

Caracterización de los tomadores de decisión de contratación de una agencia central de medios.

Después de entender la codependencia de los actores más cercanos a la Agencia Central de Medios en su modelo de negocio, se utilizó la herramienta *customer journey* para conocer con mayor detalle la experiencia de los tomadores de decisión en el proceso de contratación de este tipo de servicios en las organizaciones del sector privado. Además de reconocer el paso a paso del proceso de manera gráfica secuencial desde la etapa de descubrimiento de la oferta por parte del anunciante hasta la implementación de la propuesta y posterior fidelización.

Se construyeron dos caracterizaciones de tomadores de decisión, los más influyentes durante el proceso según la información entregada por la gerencia comercial y de nuevos negocios de la Agencia Central de Medios local.

- Gerente financiero, quien juega un rol preponderante, ya que usualmente sin su aprobación no se llegará al cierre y aceptación de la propuesta, sus criterios se basan en lo económico y en la relación costo – beneficio, descartando otro tipo de factores asociados al proceso técnico del mercadeo.
- Gerente de mercadeo, quien juego el rol principal, ya que el proceso tiene completa inferencia en sus funciones y planes estratégicos, sus criterios se basan en elementos técnicos de la propuesta.

Para enfatizar en el volumen de inferencia de los roles propuestos y sus dinámicas de interacción en el proceso se planteó la historia de usuario en donde se evidencia su participación en la toma de decisión frente a la aceptación de la propuesta presentada por la central de medios, además de una expresión gráfica del proceso.

Perfil del gerente financiero.

Profesional en finanzas, especialista en finanzas corporativas; MBA alta gerencia, finanzas y estrategias. Con más de 10 años de experiencia dirigiendo el área financiera a nivel gerencial y estratégico, bilingüe orientado al logro, encargado de optimizar los recursos económicos de la organización, desde la planeación hasta la toma de decisión en las principales salidas de dinero como compras, contrataciones realizadas por la compañía, destaca por sus habilidades de negociación y por el seguimiento riguroso de indicadores.

Retos:

- Año tras año lograr optimizar el uso de los recursos financieros de la organización.
- Consolidar un equipo altamente eficiente, eficaz que facilite y dinamice las funciones del departamento financiero.
- Lograr aumentar el reconocimiento estratégico que juega el área en la organización.
- Dolores:
- Malos acuerdos firmados a largo plazo por su antecesor.
- Remordimiento de comprador por decisiones que parecían ser altamente eficientes, pero que en la ejecución no resultaron serlo.

- Alta probabilidad de problemas de iliquidez en la compañía por causas macroeconómicas como crisis o desaceleración económica.
- Alta presión para lograr objetivos y metas altas.
- Solo entiende términos financieros y no es competente desde el punto de vista técnico y de la terminología en la contratación de servicios en los procesos relacionados con las centrales de medios.

Rol de compra:

- Tomador de decisión.
- Usualmente su aprobación es fundamental para la firma de acuerdos que impliquen grandes salidas de dinero.

Objeciones:

- Ofertas con una relación coste-beneficio baja.
- Falta de claridad y detalle en la propuesta económica.
- Dilaciones en los procesos de negociación.

Metas:

- Lograr un ascenso regional como gerente financiero Latam.
- Alto reconocimiento en la organización.
- Bonos económicos por cumplimiento de metas.

Valores:

- Transparencia en los procesos.

- Claridad en la información.
- Honestidad en las propuestas o acuerdos.

Fuentes de información:

- Voz a voz entre gerentes financieros.
- Prensa especializada en finanzas.

Perfil gerente de mercadeo.

Profesional en mercadeo, especialización en comportamiento del consumidor, maestría en dirección de Mercadeo. Con más de 7 años de experiencia desarrollando planes de mercadeo ATL que involucren las centrales de medios. Realizando funciones como: investigación de la demanda y competencia, análisis, planeación, dirección, ejecución y desarrollo de estrategias de mercadeo alineadas a la dirección, misión y visión del negocio con la intención de posicionar y fortalecer la imagen y marca de la compañía.

Retos:

- Fortalecer el posicionamiento de la marca.
- Aumentar la participación en el mercado.

Dolores:

- No tiene las mejores tarifas con los medios de comunicación.
- Equipo limitado para hacer propuestas creativas.
- Restricciones presupuestales.

Rol de compra:

- Tomador de decisión.
- Usualmente su aprobación se enfoca en criterios técnicos asociados a los procesos de mercadeo.

Objeciones:

- Ofertas que no se ajustan a lo que realmente necesita.
- Se fija en la estrategia, plan, creatividad y contenido más que en el precio.
- Que las propuestas no cumplan las expectativas.

Metas:

- Lograr un ascenso regional.
- Ganar un premio que le permita ser reconocido en el sector.
- Alto reconocimiento en la organización.
- Bonos económicos por cumplimiento de metas.

Valores:

- Claridad en el contenido de la propuesta.
- Excelente atención y el desempeño de servicio empresas contratadas.

Fuentes de información:

- Medios especializados.
- Ferias de mercadeo.
- Congresos de medios.
- Eventos relevantes en sectores afines.

Historias de usuarios:

En el ejercicio de empatía, a continuación se escribió una historia de usuario que relaciona a los actores del proceso de venta y que permite entender un poco mejor cómo es este proceso para esquematizar en un customer journey.

El Gerente de mercadeo de una reconocida empresa productora de alimentos desea tomar el servicio de una central de medios para posicionar su marca como la mejor a nivel nacional y lograr un incremento en la facturación mayor al 30% al cierre del año anterior. Por lo tanto, solicita a los colaboradores de su área de Mercadeo que consigan varias propuestas a las centrales de medios reconocidas e independientes para tomar la mejor alternativa que se adapte a la estrategia de la empresa y logre fortalecer el posicionamiento de la marca y aumentar la participación en el mercado.

Los atributos que se deben tener en cuenta para tomar la mejor propuesta de acuerdo a los criterios por el Gerente de Mercadeo son los siguientes: El primero es que logren las mejores tarifas para realizar pautas en televisión, el segundo es que sea muy creativo y tome la iniciativa de las tendencias que está solicitando el mercado y, por último, que tenga una propuesta ajustada al presupuesto que la compañía tiene aprobado para su desarrollo.

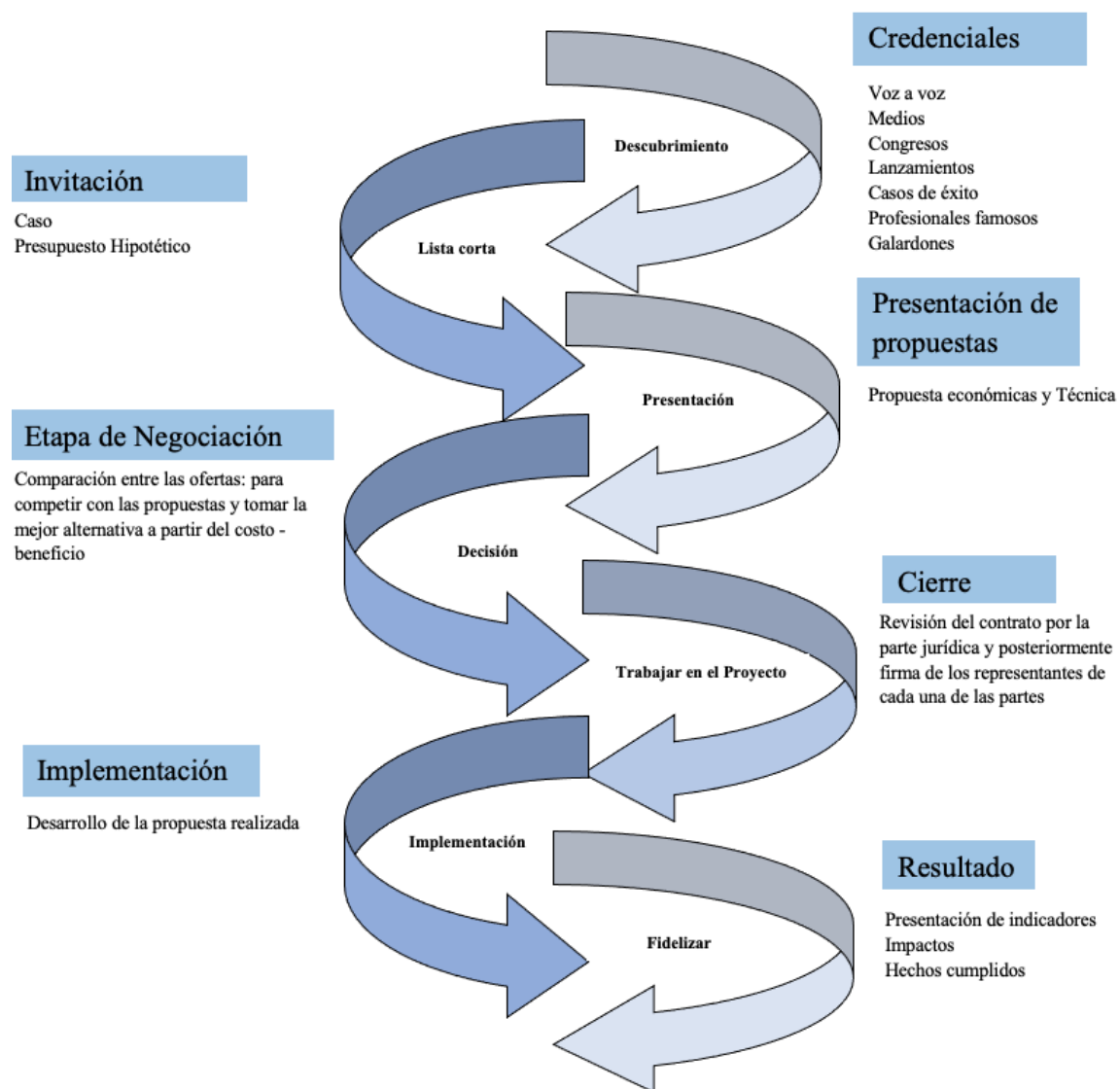
Pasado un mes recibe varias propuestas que deben ser revisadas por el Gerente Financiero quien en su función de revisar los costos, beneficios y diferenciales que tienen las propuestas decide tener en cuenta la mejor alternativa que cumpla los atributos al más bajo costo con un óptimo retorno de la inversión. Sin embargo, luego de que las propuestas sean revisadas por el gerente financiero y el de mercadeo esta propuesta será evaluada por el gerente general de la compañía quien manifestó tener en cuenta a parte del costo, calidad, creatividad y

los beneficios un atributo importante para él que es: experiencia en desarrollo de campañas con industrias de alimentos para monetización.

Analizando la historia, se encontró que el proceso está tipificado en los siguientes pasos:

Figura 6

Modelo Customer Journey Agencia de Medios



Fuente: Elaboración propia.

Con la información de mercado y de ventas de la Agencia Central de Medios local, el siguiente paso fue elaborar la matriz Boston Consulting Group (BCG) tabla 3, para entender mejor el desempeño de los servicios, en este caso, de pauta por cada tipo de medio de comunicación. Se excluyó la comunicación digital por cuanto a que no está disponible porque no permite conocer quién hizo la compra y así afecta la comparación. La información se utilizó del año 2019 porque la información más actualizada tiene un sesgo propio de la pandemia debido a que todo el panorama cambia dramáticamente pero se espera que se establezca un poco en 2021. Es decir que este análisis muestra la información de la Agencia Central de Medios previa a la pandemia y la compara con el líder del mercado, Sancho BBDO, que a pesar de no ser una agencia de medios es quien aparece como comprador en las bases de datos de Kantar IBOPE (IBOPE, 2020) a las que tuvimos acceso.

Tabla 3

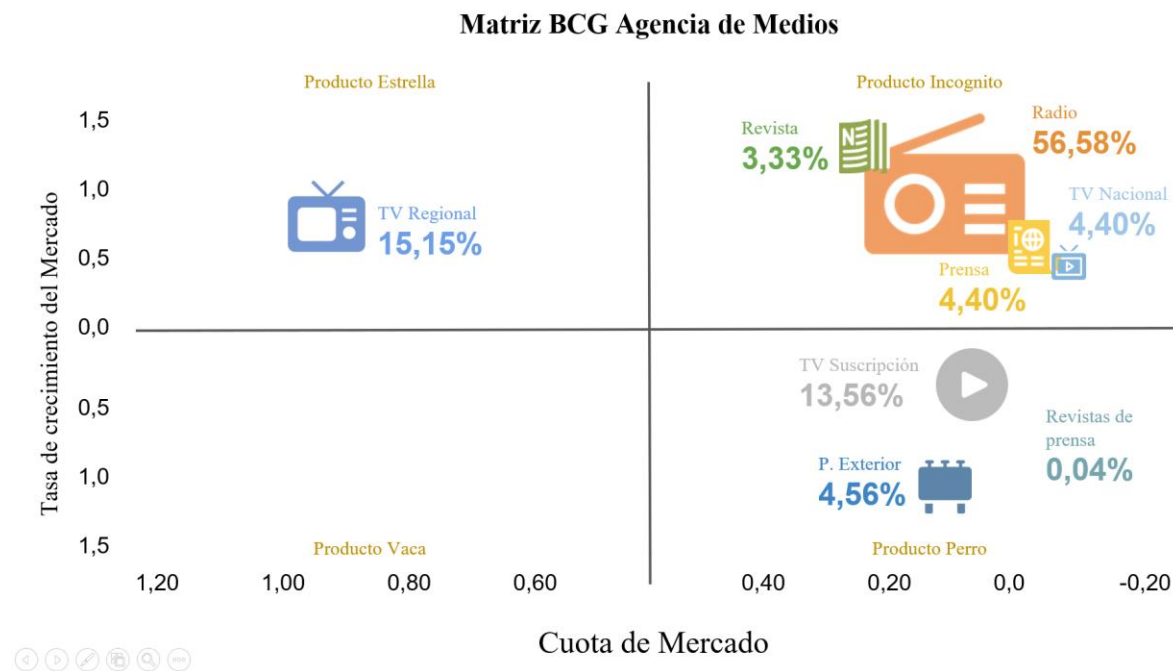
Matriz Boston Consulting Group (BCG)

| MATRIZ BCG | | | | | | | | |
|-------------------|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|------------------------|---------------------|
| PRODUCTOS | VENTAS | PROPORCION CARTERA DE NEGOCIO | VENTAS DE LIDER | VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL (2019) | VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR (2018) | TASA DE CRECIMIENTO DE MERCADO | CUOTA MERCADO RELATIVA | CASILLAS MATRIZ BCG |
| Tv Nacional | \$ 714.197 | 1,94% | \$ 384.498.030 | \$3.340.534.761 | \$3.246.765.851 | 0,03 | 0,00 | INCOGNITA |
| Radio | \$ 20.845.734 | 56,58% | \$ 251.308.477 | \$3.315.101.615 | \$3.094.745.970 | 0,07 | 0,08 | INCOGNITA |
| Tv Suscripción | \$ 4.994.286 | 13,56% | \$ 119.642.500 | \$2.698.504.409 | \$2.770.867.043 | -0,03 | 0,04 | PERRO |
| Prensa | \$ 1.621.059 | 4,40% | \$ 70.197.462 | \$1.292.603.924 | \$1.246.092.367 | 0,04 | 0,02 | INCOGNITA |
| Tv Regional | \$ 5.582.481 | 15,15% | \$ 5.742.174 | \$413.019.179 | \$395.806.659 | 0,04 | 0,97 | ESTRELLA |
| Revista | \$ 1.388.830 | 3,77% | \$ 9.265.700 | \$279.167.756 | \$258.804.578 | 0,08 | 0,15 | INCOGNITA |
| P. Exterior | \$ 1.680.457 | 4,56% | \$ 16.123.898 | \$185.448.517 | \$215.492.960 | -0,14 | 0,10 | PERRO |
| Revista de prensa | \$ 13.484 | 0,04% | \$ 1.414.132 | \$46.659.399 | \$53.561.422 | -0,13 | 0,01 | PERRO |
| Totales | \$ 36.840.528 | 100,00% | \$ 858.192.373 | \$11.571.039.560 | \$11.282.136.850 | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7

Matriz BCG agencia de medios



Fuente: Elaboración propia.

En la matriz BCG figura 7, se identificó que el producto Estrella es la pauta en televisión regional con un gran crecimiento y alta participación. Sin embargo, el crecimiento sostenido que se viene presentando en este servicio ha representado una inversión significativa logrando un número importante de las ventas que permite fortalecer la agencia central de medios local como una empresa fuerte en planes de medios regionales. También se identificó que la pauta en radio fue una sorpresa para el ejercicio ya que se ubicó como producto Incógnito pues un gran porcentaje de la cartera del negocio se invierte para este servicio y los ingresos que se perciben pueden ser aún mejores ya que se identificó que es muy rentable para el modelo de negocio. Por

otro lado, se encontró que la pauta publicitaria en televisión por suscripción es un producto Perro que se define con una cuota de mercado muy baja para el esfuerzo que representa en costos y planeación. Se considera para este producto que la inversión es muy alta para la poca rentabilidad y gastos que representa, por lo que se recomienda sea más eficiente en el uso de los recursos y en la inversión en ese servicio.

Investigación Cualitativa Para Medir las Fronteras del Mercado

Para conseguir la objetividad en la profundización del entendimiento de los atributos (llamados para este caso barreras del mercado) que más valoran los tomadores de decisión se aplicó la investigación propuesta.

Los profesionales tomadores de decisión a los que se accedió fueron específicamente por la conveniencia de los investigadores, ya que se usó el acceso prestado a una base de datos de uno de los investigadores. Dada la emergencia sanitaria actual causada por el COVID-19 la cual dificulta los encuentros físicos, se aplicó el instrumento de medición a través de medios digitales.

Se enviaron como mínimo 100 encuestas sin total certeza del número final porque se solicitó como favor a la empresa donde trabaja uno de los investigadores, el resultado fueron más de 50 encuestas de las cuales solo algunas (20) cumplían con los requisitos buscados en el muestreo.

Validación de instrumento

El instrumento de recolección de información fue validado a través de la metodología V de Aiken (Escurre, L. 1988). Con el fin de constatar que las preguntas cumplan con criterios como:

- La pregunta es comprensible.
- La pregunta es fácil de responder.
- La pregunta está claramente redactada.

Tabla 4

Resultado del testeo de eficacia del instrumento de investigación

| FORMATO PARA TESTEAR EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION PARA RENOVAR LA OFERTA DE VALOR DE UNA AGENCIA CENTRAL | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|------------|---------------------|------------|
| Marque en la casilla valor el número correspondiente a cada opción acorde con el grado de importancia de cada afirmación para la organización, de la siguiente forma: 4. Totalmente de acuerdo, 3. Parcialmente de acuerdo, 2. Neutral, 1. Un poco en desacuerdo, 0. Muy en desacuerdo. | | | | | | | | | | | | | | |
| Pregunta | Indicadores | Juez 1 | Juez 2 | Juez 3 | Juez 4 | Juez 5 | Juez 6 | Juez 7 | Juez 8 | Juez 9 | Juez 10 | V de Aiken | Promedio V de Aiken | Porcentaje |
| 1. ¿Cuál es su cargo? | La pregunta está claramente redactada | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,70 | 3,73 | 93% |
| | La pregunta es comprensible | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,80 | | |
| | La pregunta es fácil de responder | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,70 | | |
| | La pregunta está claramente redactada | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | | |
| 2. ¿A qué industria pertenece la empresa donde trabaja? a. Alimentación b. Bebidas c. Belleza d. Perfumería e higiene e. Limpieza f. Tabacos g. Farmacia | La pregunta está claramente redactada | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3,87 | 97% |
| | La pregunta es comprensible | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | | |
| | La pregunta es fácil de responder | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3,60 | | |
| | La pregunta está claramente redactada | | | | | | | | | | | | | |
| | La pregunta es comprensible | | | | | | | | | | | | | |
| | La pregunta es fácil de responder | | | | | | | | | | | | | |
| | La pregunta está claramente redactada | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ¿Es usted un tomador de decisión a la hora de contratar una agencia central de medios? Sí_ No_ | La pregunta está claramente redactada | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,80 | 3,77 | 94% |
| | La pregunta es comprensible | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,80 | | |
| | La pregunta es fácil de responder | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3,70 | | |
| 4. ¿Cuál es el monto de la inversión publicitaria que hace su compañía anualmente? a. \$0 - \$500 millones de pesos b. \$501 a \$1.000 millones de pesos c. \$1.001 a \$2.000 millones de pesos d. \$2.001 a \$5.000 millones de pesos e. Más de \$5.000 millones de pesos | La pregunta está claramente redactada | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3,90 | 98% |
| | La pregunta es comprensible | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | | |
| | La pregunta es fácil de responder | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,70 | | |
| | La pregunta está claramente redactada | | | | | | | | | | | | | |
| | La pregunta es comprensible | | | | | | | | | | | | | |
| 5. ¿Qué criterios tiene en cuenta para determinar que una agencia central de medios es buena en estrategia? | La pregunta está claramente redactada | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3,70 | 3,33 | 83% |
| | La pregunta es comprensible | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3,30 | | |
| | La pregunta es fácil de responder | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3,00 | | |
| 6. ¿Qué criterios tiene en | La pregunta está claramente redactada | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3,50 | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|------|-----|
| cuenta para calificar la calidad de una estrategia central de medios? | La pregunta es comprensible | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,50 | 3,40 | 85% |
| | La pregunta es fácil de responder | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3,20 | | |
| 7. ¿Qué criterios tiene en cuenta para calificar la calidad de una propuesta creativa? | La pregunta está claramente redactada | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,90 | 3,77 | 94% |
| | La pregunta es comprensible | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,80 | | |
| | La pregunta es fácil de responder | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,60 | | |
| 8. ¿Qué criterios tiene en cuenta para determinar que una agencia central de medios tiene un buen nivel de conocimiento? | La pregunta está claramente redactada | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,60 | 3,50 | 88% |
| | La pregunta es comprensible | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,60 | | |
| | La pregunta es fácil de responder | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,30 | | |
| 9. ¿Cómo determina que una agencia tiene buenos precios? Valore de 1 a 5 el criterio más importante siendo 1 el menos importante y 5 el más importante: a. Consigue pauta en medios más barata que los demás b. La comisión de intermediación es barata c. El fee mensual de los profesionales me parece barato d. Me devuelven los volúmenes que consiguen con los medios d. Otro. ¿Cuál? | La pregunta está claramente redactada | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,80 | 3,67 | 92% |
| | La pregunta es comprensible | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,80 | | |
| | La pregunta es fácil de responder | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,40 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. ¿Cuáles son las mayores debilidades que suelen tener las agencias centrales de medios? | La pregunta está claramente redactada | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3,90 | 98% |
| | La pregunta es comprensible | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | | |
| | La pregunta es fácil de responder | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,70 | | |
| 11. ¿Cuáles son las mayores fortalezas que suelen tener las agencias centrales de medios? | La pregunta está claramente redactada | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3,90 | 98% |
| | La pregunta es comprensible | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | | |
| | La pregunta es fácil de responder | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,70 | | |
| 12. ¿Qué productos o servicios ofrecidos por las agencias centrales de medios considera obsoletos? | La pregunta está claramente redactada | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3,73 | 93% |
| | La pregunta es comprensible | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,90 | | |
| | La pregunta es fácil de responder | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3,30 | | |
| 13. ¿Qué productos o servicios les hace falta a las agencias centrales de medios en su oferta? | La pregunta está claramente redactada | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,90 | 3,83 | 96% |
| | La pregunta es comprensible | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,90 | | |
| | La pregunta es fácil de responder | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,70 | | |

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas que hicieron parte del estudio fueron Colsubsidio, Universidad ECCI, Ceva, Korner Arquitectura y Construcción, Farmacenter Javeriana, Bimeda Animal Health, Woio, Dicorp, Filmtex, Grupo Areia, Comercializadora de insumos y medicamentos, Universidad Santo Tomás, Promotora Andalucía, Comcel S A, Ixom, Protección, Hunter Douglas, Anders Colombia.

Análisis de Resultado del Trabajo de Campo

Los 20 encuestados de la tabla 5 afirmaron ser tomadores de decisiones al momento de contratar una agencia central de medios y el 100% de ellos trabaja para empresas del sector privado en Colombia. Los resultados y el análisis de la encuesta online que se realizó tendrán una perspectiva cualitativa que permitan el entendimiento de los factores más importantes que debe tener en cuenta una agencia central de medios para licitar con las empresas privadas.

Tabla 5

Detalle de los participantes en el estudio de mercado

| EMPRESA | CARGO ACTUAL |
|---------------------------------------|---|
| COLSUBSIDIO | EJECUTIVO |
| WOIO | CEO |
| UNIVERSIDAD ECCI | DIRECTOR DE MERCADEO Y PUBLICIDAD |
| COLSUBSIDIO | EJECUTIVA SENIOR |
| CEVA | MARKETING |
| KORNER ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN | DIRECTOR COMERCIAL |
| FARMACENTER JAVERIANA | PROPIETARIO |
| BIMEDA ANIMAL HEALTH | DIRECTOR DESARROLLO DE NEGOCIOS LATINO AMERICA |
| DICORP | GERENTE DE PRODUCTO |
| FILMTEX SAS | GERENTE COMERCIAL Y MERCADEO |
| GRUPO AREIA | DIRECTOR DE MERCADEO |

| | |
|---|---|
| COMERCIALIZADORA DE INSUMOS Y MEDICAMENTOS | GERENTE |
| UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS | COORDINADOR CAU CALI |
| PROMOTORA ANDALUCÍA | DIRECTORA DE MERCADEO |
| COMCEL S.A. | COORDINADOR SERVICIO AL CLIENTE |
| IXOM | COMMERCIAL MANAGER |
| PROTECCIÓN S.A | ASESOR DE SOLUCIONES DE INVERSIÓN |
| HUNTER DOUGLAS | COORDINADOR DE MARKETING |
| ANDERS COLOMBIA | COUNTRY MANAGER |
| INDEPENDIENTE | PROFESIONAL EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO |

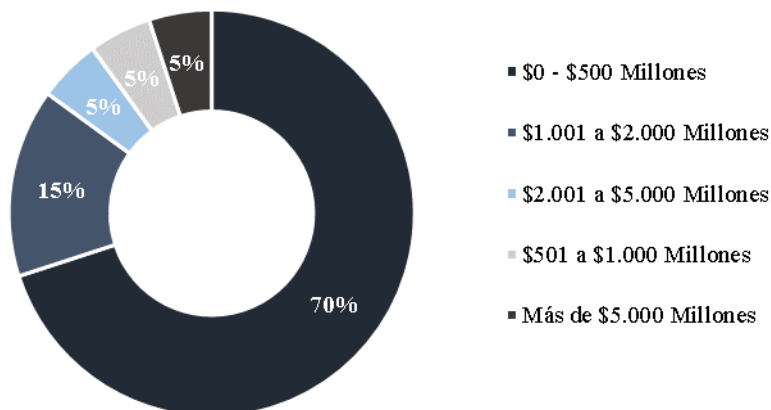
Fuente: Elaboración propia.

Rango de Inversión que Realizan

El 70% de los encuestados afirmó que las compañías para las que trabajan hacen inversiones anuales que están entre \$0 a \$500 millones de pesos, mientras que el 15% hace inversiones anuales entre \$1.001 a \$2.000 millones de pesos. Solo 3 empresas para las que trabajan los encuestados hacen inversiones anuales mayores a \$2.001 millones de pesos, esto se ve reflejado en la figura 8.

Figura 8

Monto de Inversión Publicitaria que realizan en la compañía para la que trabajan



Fuente: Elaboración propia.

Criterios que Determinan que una Agencia Central de Medios es Buena en Estrategia

Dentro de las respuestas el 70% de los encuestados mencionaron más de 2 criterios por respuesta que tienen en cuenta para aprobar que una estrategia es buena sin embargo se hizo un análisis de cada palabra y el contexto que daba el encuestado en su respuesta para determinar el número de criterios que más se repiten y que en este caso son los que más tienen probabilidad de ser tenidos en cuenta para determinar que una estrategia de una agencia central de medios es buena; por los anterior se concluye que los criterios que más tienen en cuenta por orden de importancia son:

- Precio (7 respuestas)
- Resultados (7 respuestas)
- Innovación (4 respuestas)

- Referencias comerciales (3 respuestas)
- Eficiencia en recursos (3 respuestas)
- Integralidad
- Estrategias
- Reputación
- Experiencia
- Entendimiento del problema
- Trayectoria
- Equipo
- Planeación digital
- Conocimiento del target
- Experiencia en el sector
- SEO
- Calidad de información
- Tamaño mediano
- Modelos de ejecución
- Portafolio de medios
- Tiempo de respuesta
- Soporte
- Análisis de datos

Criterios para Calificar la Calidad de una Estrategia de una Agencia Central de Medios

El 75% de los encuestados fueron concisos en sus respuestas pues tenían claros los criterios con los que calificarían la calidad de una estrategia presentada por una agencia central de medios por lo anterior coincidieron en que el criterio más importante son los resultados. En esta ocasión, el precio dejó de ser relevante.

- Resultados (10 respuestas)
- Creatividad (3 respuestas)
- Entendimiento del consumidor (3 respuestas)
- Plan (2 respuestas)
- Indicadores (2 respuestas)
- Tiempo de entrega
- Generación de ingresos
- Precio
- Herramientas
- Insights
- Tácticas
- Reputación
- Cobertura
- Clientes
- Tamaño
- Experiencia
- Alianzas

- Entendimiento del problema

Criterios que Tienen en Cuenta para Calificar la Calidad de una Propuesta Creativa

35% mencionaron que la propuesta era viable, es decir que fuera aplicable, aterrizada, compatible con el caso, la situación y el target. La misma cantidad mencionaron que era diferente o novedosa. Los resultados de la propuesta quedaron en tercer lugar, apareciendo de nuevo como un punto a tener en cuenta y uno de los criterios que más se repite en el estudio.

- Viabilidad (7 respuestas)
- Diferenciada/Novedosa (7 respuestas)
- Resultados (4 respuestas)
- Contenido (3 respuestas)
- Impacto/Alcance (3 respuestas)
- Servicio (3 respuestas)
- Idea (2 respuestas)
- Tendencia (2 respuestas)
- Dinero
- Variedad
- Tendencia
- Visual
- Dinámica
- Estrategia

Criterios que Tienen en Cuenta para Determinar que una Agencia Central de Medios tiene un buen nivel de Conocimiento

Dentro del total de respuestas los encuestados coincidieron en 10 criterios que consideran importantes al momento de determinar que una agencia central de medios tiene un buen nivel de conocimiento, de los 10 criterios dentro del análisis se concluyó que los encuestados repitieron 3 criterios con una frecuencia de 4 y 5 veces los criterios que más repitieron son: estrategia, clientes y conocimiento del consumidor.

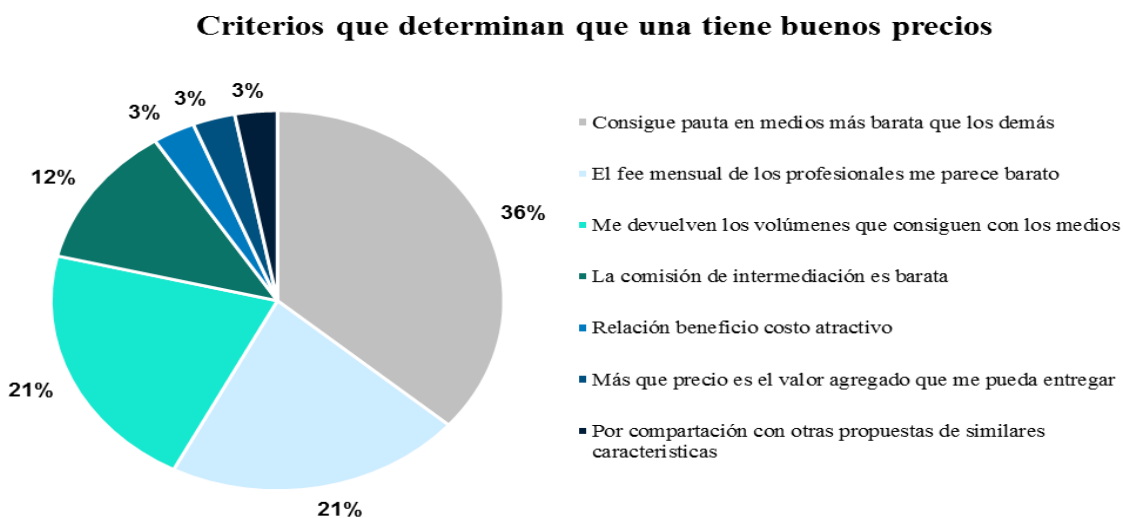
- Estrategia (5 respuestas)
- Clientes (4 respuestas)
- Conocimiento del consumidor (4 respuestas)
- Equipo (3 respuestas)
- Experiencia en el sector (3 respuestas)
- Experiencia (3 respuestas)
- Entendimiento del problema (2 respuestas)
- Casos (2 respuestas)
- Investigación (2 respuestas)
- Reconocimiento
- Viabilidad
- Redes de apoyo
- Herramientas
- Premios
- Costoeficiencia.

Cómo Determinan que una Agencia tiene Buenos Precios

En la figura 9 vemos que de los 20 encuestados el 36% respondió que determinan que una agencia tiene buenos precios porque consigue pauta en medios más barata, mientras que el 21% respondió que es porque les devuelven los volúmenes que consiguen con los medios y el otro 21% por que el fee mensual de los profesionales les parece barato.

Figura 9

Criterios que determinan buenos precios



Fuente: Elaboración propia.

Debilidades que Suelen tener las Agencias Centrales de Medios

Los participantes manifestaron repetidamente que las principales debilidades de una agencia central de medios son el mal servicio, el incumplimiento en tiempos, el alto costo y la

falta de estrategia; simultáneamente se puede interpretar que los clientes le dan más valor a los servicios prestados por las agencias centrales de medios pues una hipótesis puede ser que el servicio dado de manera insatisfactoria genera que crean que están pagando de más por el servicio y los resultados que está recibiendo.

- Mal servicio.
- El incumplimiento en tiempos.
- Altos costos.
- Falta de estrategia.
- Falta de conocimiento del consumidor
- Malos resultados.
- Cobertura.

Fortalezas que Suelen tener las Agencias Centrales de Medios

Dentro del análisis por separado de cada una de las fortalezas que respondieron los participantes se generó un Top 5 en cuanto a la repetición por respuesta de cada una de las fortalezas dadas, por lo que se pudo concluir que las dos principales fortalezas de las agencias centrales de medios son el relacionamiento con los medios y la creatividad.

Simultáneamente se podría entender que una oportunidad para las agencias centrales de medios frente a otras agencias es la relación estrecha que hay con los medios de comunicación.

- Relacionamiento con los medios.
- Creatividad.
- Precio.

- Velocidad.
- Reconocimiento.

Productos o Servicios que Consideran Obsoletos en las Agencias Centrales de Medios

Al leer las respuestas dadas por los encuestados se puede afirmar que el servicio que los clientes ven innecesario y obsoleto en las agencias centrales de medios son todos los que pertenezcan al formato de impresos siendo el único servicio que se repitió en el mayor número de respuestas.

Productos o Servicios que Consideran que les hace falta a las Agencias Centrales de Medios

Los clientes manifestaron que los servicios que consideran que si o si deben tener las agencias centrales de medios son digital e innovación, lo que nos indica que la empresas están buscando estar actualizadas en el mercado o sector al que pertenecen, por otra parte esta respuesta también puede estar motiva al entorno actual, en el que el medio que más ha permitido hacer la comunicación más estrecha entre marca y cliente ha sido digital debido al aislamiento y restricciones provocadas por el Covid-19 en el mundo.

En términos generales, las respuestas recibidas en esta investigación fueron muy variadas y en ningún caso superaron el 50% de la muestra en repeticiones. A continuación en la tabla 6 se presenta un análisis categorizado de los hallazgos resultantes que demuestran cuáles son los atributos que más se valoran en una agencia de medios.

Tabla 6

Análisis de hallazgos

| Análisis de los hallazgos más importantes | |
|--|--|
| Hallazgo | Análisis de implicaciones de negocio |
| <p>CRITERIOS QUE DETERMINAN QUE UNA AGENCIA CENTRAL DE MEDIOS ES BUENA EN ESTRATEGIA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Precio 2.Resultados 3.Innovación 4.Referencias comerciales 5.Eficiencia en recursos | <p>Los clientes mencionan que los criterios más importantes para determinar que una agencia central de medios es buena en estrategia son el precio y los resultados. Esto podría entenderse como la relación costo/beneficio, pero también puede estar relacionado con los casos de éxitos pasados. Así mismo, también se mencionan la innovación, las referencias comerciales (que son clientes que la agencia tiene) y la eficiencia de los recursos que puede referirse a la rentabilización de los planes de medios que afectan el precio. Esta información es valiosa por cuanto a que permite entender mejor qué perciben los anunciantes como estrategia, que más que un plan lo ven como un medio para conseguir resultados.</p> |
| <p>CRITERIOS PARA CALIFICAR LA CALIDAD DE UNA ESTRATEGIA DE UNA AGENCIA CENTRAL DE MEDIOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Resultados 2.Creatividad 3.Entendimiento del consumidor 4.Plan 5.Indicadores | <p>Los anunciantes dicen que para calificar la calidad de una estrategia toman en cuenta los resultados, que son proyecciones estimadas o resultados pasados. Muy por debajo están otros criterios varios como la creatividad, el entendimiento del consumidor, que hacen parte de la solución que propone la agencia, el plan y sus indicadores. Lo que indica que el cumplimiento de las expectativas del cliente es lo primordial.</p> |
| <p>CRITERIOS QUE TIENEN EN CUENTA PARA CALIFICAR LA CALIDAD DE UNA PROPUESTA CREATIVA 1.</p> <ol style="list-style-type: none"> Viabilidad 2.Diferenciada/Novedosa 3.Resultados 4.Contenido 5.Impacto/Alcance | <p>Los anunciantes mencionaron que la creatividad la califican en alta medida según lo ejecutable de la misma, si es aterrizada, conciente del cliente, enterada del mercado y al mismo tiempo si presenta una diferencia o novedad táctica o estratégica. Una vez más, los resultados siguen presentes como palabra clave. Según otras investigaciones, como Scopen, creatividad es un servicio que los anunciantes esperan de sus agencias centrales de medios y obtener esta información es importante por cuanto permite delimitar un criterio tan ambiguo como lo puede ser el nivel de creatividad.</p> |
| <p>CRITERIOS QUE TIENEN EN CUENTA PARA DETERMINAR QUE UNA AGENCIA CENTRAL DE MEDIOS TIENE UN BUEN NIVEL DE CONOCIMIENTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Estrategia 2.Clientes 3.Conocimiento del consumidor 4.Equipo 5.Experiencia en el sector 6.Experiencia 7.Entendimiento del problema 8.Casos 9.Investigación | <p>Los clientes manifiestan que una agencia central de medios tiene buen nivel de conocimiento según las estrategias que elabora, los clientes que tiene, el conocimiento especializado en consumidor, el equipo con el que cuenta, su experiencia. Es importante destacar que los anunciantes mencionaron que buscan agencias cuyas experiencias previas hayan sido en la industria de ellos, sin que actualmente tengan clientes de la misma porque representa un conflicto de interés.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>COMO DETERMINAN QUE UNA AGENCIA TIENE BUENOS PRECIOS 1. Consigue pauta en medios más barata que las demás 2. El fee mensual de los profesionales me parece barato 3. Me devuelven los volúmenes que consiguen con los medios 4. la comisión de intermediación es barata</p> | <p>Los anunciantes consideran que el buen precio de una agencia central de medio se da principalmente por el precio (o descuentos) que consiguen de los medios de comunicación. Sin embargo, hay elementos de mucho peso, como que los profesionales dedicados se cobren dentro de un fee que ellos consideren barato o que la agencia devuelva volúmenes, propios del trabajo de intermediación, a los anunciantes. También se considera importante que la intermediación se represente en una comisión baja. Las agencias centrales de medios tendrán que ser muy hábiles en la estructuración de un modelo de negocio que permita cobrar muy bajo y además devolver beneficios financieros a sus clientes manteniendo una rentabilidad que les permita sostenerse en el tiempo y ser de interés para sus stakeholders. Parece ser el reto más importante en la estructura del negocio.</p> |
| <p>DEBILIDADES QUE SUELEN TENER LAS AGENCIA CENTRALES DE MEDIOS 1.Mal servicio 2.El incumplimiento en tiempos 3.Altos costos 4.Falta de estrategia 5.Falta de conocimiento del consumidor 6.Malos resultados 7.Cobertura</p> | <p>La investigación encontró como principales debilidades percibidas el mal servicio en primer lugar, seguido de el incumplimiento de tiempos, altos costos, ausencia de estrategia y de conocimiento de consumidores, malos resultados y cobertura geográfica limitada. Así como ya se ha mencionado la importancia de la estrategia y la creatividad, se exige que el área de servicio al cliente sea impecable en el acompañamiento.</p> |
| <p>FORTALEZAS QUE SUELEN TENER LAS AGENCIA CENTRALES DE MEDIOS 1.Relacionamiento con los medios 2.Creatividad 3.Precio 4.Velocidad 5.Reconocimiento</p> | <p>Entre las fortalezas que mencionaron los anunciantes, la más importante es el relacionamiento con medios, lo que tiene sentido si esto es lo que implica un descuento en los precios de los espacios para los anunciantes, seguida de la creatividad, velocidad y el reconocimiento que tenga la agencia que puede ser una barrera de entrada en el mercado publicitario. Una manera de diferenciar una agencia central de medios es con negociaciones especiales dentro del mercado con los medios de comunicación que permita ofrecer puntos de descuento por encima de la normalidad.</p> |
| <p>PRODUCTOS O SERVICIOS QUE CONSIDERAN OBSOLETOS EN LAS AGENCIAS CENTRALES DE MEDIOS 1. Impresos</p> | <p>La investigación demuestra que no solo se ha mermado la inversión publicitaria en medios impresos sino que los anunciantes consideran que este medio es obsoleto (revistas, prensa). Este fenómeno es consecuente con la tendencia en la desaparición o reducción de los medios de comunicación impresos en el mundo y se acentuó con la pandemia que evitaba el contacto físico.</p> |
| <p>PRODUCTOS O SERVICIOS QUE CONSIDERAN QUE LES HACE FALTA A LAS AGENCIAS CENTRALES DE MEDIOS</p> | <p>Los anunciantes manifiestan que las agencias centrales de medios deberían ofrecer más medios digitales y más innovación. Llama la atención que los productos digitales llevan mucho tiempo en el mercado pero aún así los anunciantes sienten que hacen falta y esto quizás sea motivo de una investigación posterior.</p> |

Nota. Elaboración propia

Análisis FODA

Para realizar el diagnóstico organizacional se utilizó como segunda herramienta el análisis FODA, ya que este expone la situación actual de la agencia de medios en el mercado colombiano, reconociendo variables internas y externas. Se construyó a partir de la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tomando como fuente información datos internos de la compañía acerca de su operación y conocimiento del entorno.

Fortalezas

- Alto cumplimiento en las propuestas que se desarrollan a los clientes logrando los resultados propuestos.
- Alta recursividad y fácil adaptación al cambio para superar los obstáculos que se presentan durante el proceso con el fin de cumplir con los objetivos propuestos por la agencia de medios.
- Cuentan con larga experiencia y casos de éxito, sosteniendo una posición de liderazgo en el sector público.
- 20 años usando la estrategia, los datos y el poder de negociación para ofrecer resultados verificables.
- Oferta de servicios 360°, lo que significa que cuentan con especialistas en todas las áreas del negocio: estrategia, medios, BTL, digital, creatividad, compras y servicio al cliente.
- Alto entendimiento del comportamiento del consumidor.
- Fortaleza en medios regionales.

- Alto poder de negociación con radio.
- Altos márgenes de rentabilidad en medios regionales.
- En comparación con las agencias locales cuenta con estudios y herramientas de análisis de datos.

Oportunidades

- Dado que el sector privado va a requerir de las agencias de medios en el proceso de pauta para su reactivación económica, es altamente probable la apertura de nuevos mercados especialmente en el consumo masivo, farmacéutico, educación, social y solidario.
- Globalización (ampliar mercado). Durante el próximo quinquenio es altamente factible entrar a nuevos mercados regionales y Latam.
- Dada la creciente oferta de egresados en áreas afines al mercadeo, se podrá mejorar el área de talento humano consolidando equipos en diferentes roles y capacitándolos en nuevas competencias convirtiéndolos en personal altamente eficaz y eficiente para la agencia de medios.
- En el contexto de la reactivación económica se pueden afianzar y crear nuevas alianzas estratégicas con agencias creativas, BTL, RRPP y digitales.
- Diversificar en los servicios ofrecidos integrando nuevas ofertas en mercados como los asociados a los nuevos negocios en BTL y operación logística de eventos.

- Las nuevas tendencias como la interpretación de datos traen consigo oportunidades para crecer en otros sectores al hacer más eficiente el uso de la pauta en medios.
- Alta probabilidad de identificar clientes a quienes desde su visión estratégica les interese penetrar mercados regionales.
- No existen estudios regionales de medios.
- Alta probabilidad de identificar clientes en mercados que propendan por lo público y social como: ONG, fundaciones, entre otras.

Debilidades

- A pesar de tener ISO 9001 y contar con manuales detallados falta mayor precisión lo que no siempre permite apropiar la operatividad de los procesos y dinámicas laborales en la agencia.
- Falta de apropiar avances de la tecnología de la información y herramientas tecnológicas que permitan automatizar procesos y bajar costos.
- Al hacer uso de diferentes softwares la información y los datos no siempre son compatibles entorpeciendo los procesos.
- Pocos clientes del sector privado que sean ampliamente reconocidos en el mercado.
- Insuficiente número de clientes en el sector privado, ya que la agencia de medios concentra la mayoría de sus clientes e ingresos en el sector público.
- Dependencia de personal altamente calificado o importante para los procesos de la agencia.

- El área de servicio al cliente no siempre genera respuestas en los tiempos esperados por los clientes.
- La agencia no cuenta con estudios regionales de impacto y operación de medios.
- Pocos casos de éxito en el sector privado en consumo masivo.
- En comparación con las agencias internacionales se cuenta con menos estudios y menos herramientas de análisis de datos.

Amenazas

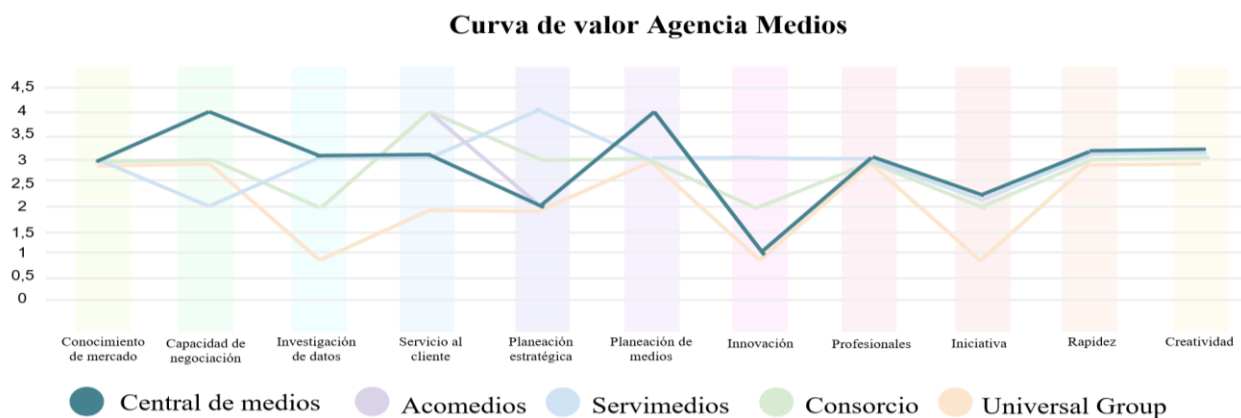
- Alta probabilidad de que por fluctuaciones en el mercado se disminuyan las licitaciones por la crisis económica ocasionando recortes a causa de presupuestos austeros destinados a la pauta en medios.
- Diversidad de competidores con propuestas atractivas en relación costo – beneficio para el cliente.
- Influencias políticas pueden hacer decrecer la capacidad de comunicar de los medios afectando las dinámicas de operación.
- Fuga de talento y espionaje corporativo permitiendo escenarios donde se revele información estratégica y confidencial de la agencia.
- Nuevos competidores que puedan romper el status quo y ganen participación en el mercado.
- Los medios digitales crecen, pero aún no tienen una gran participación en los ingresos totales en las agencias de medios.
- La agencia de medios no goza de una buena notoriedad y reconocimiento en el sector privado.

- Información insuficiente respecto a los precios y ofertas de los competidores de las agencias de medios fuertes en el sector privado.
- Alta dependencia del sector público.

Tabla 7*Curva de valor*

| Items | Central de medios | Acomedios | Servimedios | Consortio | Universal Group |
|--------------------------|-------------------|-----------|-------------|-----------|-----------------|
| Conocimiento de mercado | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Capacidad de Negociacion | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| Investigacion de datos | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| Servicio al cliente | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| Planeacion Estrategica | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 |
| Planeacion de medios | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Innovacion | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| Profesionales | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Iniciativa | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| Rapidez | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Creatividad | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

Nota. Elaboración propia

Figura 10*Curva de valor*

Nota. Elaboración propia

Y con este procedimiento, se concluyó el diagnóstico empresarial, se identificaron las amenazas y oportunidades y se comprendió con total claridad cuáles son los atributos más fuertes y los más débiles en la Agencia Central de Medios local tabla 7 y figura 10. Así mismo, y más importante, también se concluyó cuál es la propuesta de valor actual que sirve como punto de partida para hacer la propuesta que cumplieron con los objetivos de este trabajo.

Tercera Parte

Plan de Intervención

Con base en el resultado del diagnóstico y el análisis de los factores internos y externos, y teniendo en cuenta como norte el cumplimiento del objetivo inicial, se propone que la Agencia Central de Medios local renueva su propuesta de valor para aumentar las ventas en el sector privado. Así mismo, se recomienda renovar las comunicaciones de la empresa para que la propuesta de valor esté presente, aumentar los esfuerzos de comunicación para dar a conocer esta nueva oferta y acompañar la gestión de un trabajo a mediano plazo para respaldar la propuesta de valor con renovados atributos de alta preferencia por los clientes del sector privado. Se espera que la ejecución del plan desemboque en cumplir los objetivos comerciales de la compañía dándole sostenibilidad en el largo aliento. Esto constituye, en conjunto, en un plan estratégico para la innovación que no solo tendrá impacto en las ventas sino que se calcula que también impacte en el mercado nacional publicitario.

Inicialmente, las recomendaciones generales se pensaron desde las posibilidades que ofrecen las estrategias FODA en la tabla 8, a partir del uso de los factores internos actuales para mitigar amenazas y problemas y para poder sacar provecho de nuevas oportunidades.

Tabla 8*Matriz FODA de estrategias*

| Estrategia Fortaleza Oportunidades | Estrategia Fortaleza Amenaza |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • F1, F4 – O1, O2. • F1, F6 – O1, O4. • F8 – O8. • F7, F9 – O7. • F7, F9 – O8. | <ul style="list-style-type: none"> • F1, F2 – A2, A5. • F5 - A4. |
| Estrategia Debilidad Oportunidad | Estrategia Debilidad Amenaza |
| <ul style="list-style-type: none"> • D1, D2 – O3. • D2, D3 – O6. • D2 – O6. • D4, D5 – O1, O2. • D6 - O3. • D9 - O7, O9. • D4 - O1. | <ul style="list-style-type: none"> • D2, D3- A3,A5. • D4 - A8. |

Fuente: elaboración propia.

Estrategias fortalezas-oportunidades.

F1,F4 - O1,O2.

- La agencia de medios debe desarrollar un método sistemático que le permita identificar y entender, cuáles son los nuevos servicios que son percibidos como altamente valiosos por el sector privado a nivel local y Latam, y que puedan ser ejecutados con la infraestructura y recursos actuales. Al momento de ofertar puede construir el mensaje en base a su alto cumplimiento, recursividad y amplia trayectoria en el sector público anticipándose a las ofertas que puedan presentar sus competidores.

F1, F6 - O1, O4.

- La agencia de medios debe crear un nuevo proceso de innovación, que se enfoque en el desarrollo de nuevas ofertas de valor de fácil alineación con los planes estratégicos de los clientes potenciales del sector privado, sumado a una asignación presupuestal que permita validar los nuevos desarrollos.

F8- O8

- La agencia de medios debe desarrollar una estrategia de renegociación de tarifas con medios y aliados como radio, cuyo volumen de compras le permitan concertar poder de negociación al ser clientes que compren de manera anticipada, con acuerdos a largo plazo o en grandes volúmenes de dinero, lo anterior permitirá optimizar el uso de recursos financieros aumentando el margen de utilidad y permitiendo tener una brecha más amplia para ofrecer precios más competitivos para los anunciantes.

F7, F9 – O7

- La agencia de medios debe desarrollar una nueva oferta de productos que se enfoque en los medios regionales o en donde las grandes agencias de medios no tengan presencia dominante.

F7, F9 – O8

- La agencia de medios debe construir estudios propios acerca de la oferta en medios regionales, en donde se exponga su operación, comportamiento y resultados.

Estrategias fortalezas-amenazas.

F1, F2- A2, A5

- La agencia de medios tiene que desarrollar un método o adquirir un sistema para realizar vigilancia tecnológica en temas asociados a las ofertas de los competidores actuales o de la probabilidad de ingreso de nuevos competidores.

F5- A4

- La agencia de medios debe desarrollar un plan de retención de talento, en las plazas laborales con mayor impacto en la organización o que sean de difícil reemplazo, este plan debe integrar incentivos y capacitaciones.

Estrategias debilidades-oportunidades.

D1, D2 – O3

- La agencia de medios debe fortalecer y actualizar los manuales en donde se puedan identificar fácilmente funciones, responsabilidades, correlaciones funcionales entre áreas y tipos de mensaje. Con el fin de que cada uno de los colaboradores tenga claro sus funciones, el área, el personal que les apoya y los protocolos de comunicación interna, facilitando las dinámicas laborales.

D2, D3 – O6

- La agencia de medios debe homogeneizar criterios de información en los softwares, que usa en la actualidad con el fin de favorecer la adaptación de nuevas tecnologías de las TIC, facilitando la interpretación y uso de los datos en la organización.

D2- O6

- La agencia de medios debe adaptar nuevas tecnologías que le permitan automatizar procesos, para reducir costos de operación y así poder brindar respuestas de manera rápida y ágil, además, reducir costos en operación.

D4, D5 – O1, O2

- La agencia de medios debe enfocarse en comunicar las nuevas credenciales con el propósito de contar sus casos de éxito que permitan al tomador de decisión verificar las habilidades de la agencia aumentando la confianza privada. Lo anterior permitirá aumentar la posibilidad de adquisición de nuevos clientes del sector privado reduciendo la dependencia de clientes del sector público.

D6 - O3

- La agencia de medios debe fomentar políticas de contratación en donde identifique perfiles de practicantes en cada área con el fin de reducir costos.

D9 - O7, O9

- La agencia de medios debe construir un caso de éxito en el sector privado de consumo masivo.

D4- O1

- La agencia de medios debe participar en concursos o eventos donde se otorguen premios, con el fin de aumentar la notoriedad de marca ganando en aspectos como: reputación, credibilidad y confianza en los anunciantes del sector privado.

Estrategias debilidades–amenazas.

D2, D3-A2, A5

- La agencia de medios debe destinar capital para adquirir o crear un software único hecho a la medida para agilizar y unificar las áreas y los controles que le permitan identificar e interpretar datos en temas asociados a las ofertas de los competidores actuales o probabilidad de ingreso de nuevos competidores y así facilitar el proceso de toma de decisión para planificar respuestas por parte de la agencia conservando la participación del mercado que les constituya una ventaja.

D4-A8

- La agencia de medios debe crear un plan de relacionamiento enfocado en altos ejecutivos del sector privado como: gerentes financieros, comerciales o de mercadeo, con el fin de recolectar datos de importancia estratégica frente a las ofertas de los competidores y nuevas oportunidades en el sector privado, a través de actividades como capacitaciones públicas entre otras.

- La agencia de medios debe hacer presencia de marca en eventos donde estén altos ejecutivos como EXMA con el fin de aumentar en notoriedad de marca.

Luego de elaborar el análisis FODA, se enfocó en usar la cura de valor identificada de la Agencia Central de Medios local para entender los puntos que se deben modificar y que significarán una nueva curva y por tanto una nueva propuesta de valor, en esta ocasión creada específicamente para atender las exigencias del mercado de anunciantes publicitarios de compañías del sector privado que inviertan en comunicación publicitaria por lo menos 500

millones de pesos anualmente, que pertenezcan a compañías de consumo masivo y que sean decisores de compra en la elección de agencias publicitarias.

Para hacer los ajustes de la curva de valor que existe hoy en día, propusimos reducir, incrementar y crear algunas variables tal como se expone en la tabla 9:

Tabla 9

Cuadro RICE de modificación de atributos en la curva de valor

| REDUCIR | INCREMENTAR |
|--|--|
| Reducir el precio Reducir tiempos de atención | Incrementar el conocimiento de marca Incrementar el entendimiento del consumidor Incrementar las capacidades del equipo en estrategia y servicio Incrementar poder de negociación con los medios |
| ELIMINAR | CREAR |
| | Crear paquetes regionales Crear casos de éxito Crear una oferta regional |

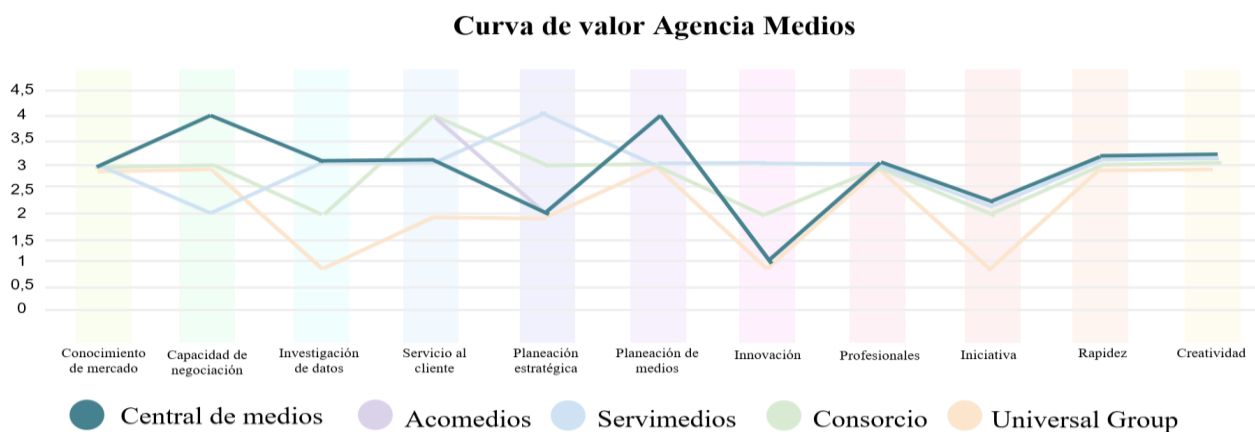
Fuente: Elaboración propia.

El resultado de modificar estos atributos, da como resultado una gráfica comparativa de curva de valor tal como el entregado a continuación en la figura 11, donde se empieza a marcar una fuerte diferencia contra la oferta de las agencias de medios locales que compiten por clientes de tamaño similar a los de la Agencia Central de Medios local. Las fortalezas más amplias están acentuadas en el conocimiento del mercado, la capacidad de negociación, la investigación de datos y el servicio al cliente, siendo los atributos más altos en el mercado; y por otro lado la

rapidez, la planeación de medios, los profesionales y la creatividad como atributos deseables y fuertes pero que tendrán un menor peso dentro de la propuesta de valor.

Figura 11

Propuesta comparativa de curva de valor



Fuente: Elaboración propia.

Así las cosas, se verbalizó la propuesta de valor que se presenta como resultado del trabajo dirigido de esta forma: Agencia central de medios especialista en mercados regionales, la única con estudios propios de medios regionales, automatizada para velocidad y con un gran servicio al cliente y estrategia eficaz y creativa.

Se espera que esta nueva propuesta, luego de ser presentada y sustentada en el mercado, levante los indicadores financieros de la compañía. Así mismo, también debe satisfacer mejor las necesidades de los anunciantes. Deberá ser verificada y actualizada frecuentemente para equalizarla dentro de la gráfica de la curva de valor para sostener su pertinencia.

A continuación, se presenta un plan de acción en la figura 10 que la Agencia Central de Medios local deberá ejecutar para:

- Dar respaldo a la propuesta de valor
- Equilibrar las fuerzas competitivas en el mercado

El plan está proyectado para una ejecución veloz en dos años. En caso de requerirse, la Agencia Central de Medios local, podría extender tiempos y priorizar las acciones según su costo teniendo en cuenta que previo a la ejecución deberán asegurar un presupuesto cercano a los 0.025% de la facturación del 2019.

Tabla 10*Plan de acción*

| Plan de acción | | | | | |
|-----------------------|--|-------------------------------|-------------|-----------------|--|
| Código Actividad | Acción | Área | Costo anual | Tiempo en meses | Indicador |
| A1 | Contratación de practicantes en cada área | Todas las áreas | \$ - | 6 | Cada área tiene mínimo un practicante cada 6 meses |
| A2 | Búsqueda de clientes a quienes les interesen los casos de éxito del sector público. Ejemplo: clientes de bien social o bien público en el sector privado | Comercial | \$ - | 12 | Doble de ventas en un año |
| A3 | Redefinir la estructura de costos con base en el teletrabajo VS rotación de personal | Gerencia | \$ - | 1 | 20% de ahorro en costos fijos |
| A4 | Crear un criterio interno en el que aquello que se mencione como "creativo" debe cumplir con ser novedoso, viable, que cumpla el objetivo y sea de alto impacto. | Creatividad | \$ - | 12 | Todas las propuestas cumplen con el criterio en revisión interna |
| A5 | Plantear ROI en todas las propuestas. | Estrategia | \$ - | 12 | Por lo menos el 40% de propuestas salientes tienen un capítulo de ROI |
| A6 | Cuando un cliente abandone la agencia, se deberá buscar un cliente de la misma industria para usar el conocimiento y experiencia previas como ventaja comparativa. | Comercial | \$ - | 12 | Mínimo 6 clientes prospecto por industria de cada cliente que abandonó la agencia en los últimos 3 años. |
| A7 | Desarrollar entendimientos de mercado por industrias de forma organizada para perseguir clientes de cada una con una estrategia comercial más concentrada | Comercial | \$ - | 12 | Perfilación de clientes 2021 según inversión por industria. |
| A8 | Se recomienda renegociar márgenes con medios impresos en vista de que las inversiones están decreciendo y pueden necesitar flujo de caja. | Medios y compras | \$ - | 5 | 5% más de descuento. |
| A9 | Se recomienda mejorar los márgenes de TV por suscripción. | Medios y compras | \$ - | 5 | 5% más de descuento. |
| A10 | Se recomienda que todo plan de medios se proponga acompañado de una propuesta de producción creativa que agregue valor. | Estrategia y creatividad | \$ - | 12 | Por lo menos 40% de las propuestas salientes tienen este componente. |
| A11 | En digital ofrecer paquetes que aumenten la percepción de precio reducido. Se deben crear dichos paquetes según industria o tamaño de cliente. | Estrategia y medios y compras | \$ - | 3 | Creación de 2 paquetes diferentes. |
| A12 | Expansión y mejora de los manuales internos propios del ISO 9001 | Todas las áreas | \$ - | 12 | Ingreso de nuevos manuales aprobados en la próxima reacreditación. |
| A13 | Creación de un paquete de pauta para los clientes más habituales de pauta regional. | Todas las áreas | \$ - | 3 | 1 producto nuevo en 3 meses con rentabilidad mínima del 35%. |

| | | | | | |
|--------------|--|---|-----------------------|----|---|
| A14 | Hacer un estudio mystery shopper que permita entender los descuentos y precios de competidores clave | Dirección | \$ 500.000 | 3 | Mínimo 5 competidores analizados |
| A15 | Documentación de casos de éxito | Estrategia | \$ 1.000.000 | 1 | Mínimo 3 casos de éxito |
| A16 | Creación de un plan de relacionamiento público y amistad con gerentes del sector privado | Cuentas y comercial | \$ 1.200.000 | 12 | Mínimo 5 ejecutivos decisores en la BBDD de la compañía |
| A17 | Contratar un consultor financiero que cree el método de ROI de la agencia. | Dirección | \$ 4.000.000 | 1 | Un método de ROI propio |
| A18 | Participación en premios de estrategia | Estrategia | \$ 5.000.000 | 1 | 1 premio EFFIE en 2021 |
| A19 | Creación de talleres digitales de clientes clave, portenciales y actuales. | Estrategia y creatividad y compras y medios y cuentas | \$ 5.000.000 | 12 | Mínimo 3 capacitaciones y 6 anunciantes capacitados. |
| A20 | Crear un plan de incentivos para las áreas clave | Estrategia y dirección | \$ 5.000.000 | 24 | Mínimo 3 ideas ejecutadas que tengan como resultado el incremento de la facturación en el sector privado. |
| A21 | Participación de marca en un evento de alcance nacional. | Comercial | \$ 5.000.000 | 12 | 1 evento de notoriedad nacional. |
| A22 | Hacer comunicación de costo/beneficio | Digital | \$ 6.000.000 | 12 | 10000 seguidores en redes sociales y 1000000 impactos en digital |
| A23 | Hacer comunicación con testimoniales de casos de éxito de clientes | Cuentas | \$ 6.000.000 | 2 | Mínimo 3 casos en video publicado en canales digitales |
| A24 | Aumentar el reconocimiento de la agencia y de sus profesionales usando redes sociales inicialmente. | Creatividad | \$ 6.000.000 | 12 | Mínimo 4 contenidos mensuales impulsados con pauta en redes. |
| A25 | Automatización de procesos aumentarían la velocidad de respuesta. Se recomienda crear plataformas tecnológicas nuevas por área, iniciando por las de preventa. | Digital y cuentas | \$ 10.000.000 | 12 | 1 plataforma nueva que integre los procesos de cuentas |
| A26 | Fortalecimiento en capacidades de estrategia eficaz documentada para escalamiento | RRHH | \$ 12.000.000 | 12 | Creación de un paquete de contenidos digitales de capacitación |
| A27 | Mayor capacitación con el área de servicio al cliente. | RRHH | \$ 12.000.000 | 12 | Creación de un paquete de contenidos digitales de capacitación |
| A28 | Diseño y ejecución de un estudio de medios regionales | Estrategia | \$ 20.000.000 | 24 | 1 estudio comercializable al final del periodo con detalles de radio, tv y digital. |
| A29 | Se recomienda precompra de paquetes regionales en radio y TV que permitan obtener menores precios a cliente de estos medios. | Medios y compras | \$ 500.000.000 | 3 | Descuentos del 5% adicionales. |
| TOTAL | | | \$ 598.700.000 | | |

Fuente: Elaboración propia

El plan de acción resultante se organizó por el costo de cada acción, para poder ver de primeras las acciones sugeridas que la empresa podrá ejecutar más fácilmente. Hay muchas acciones que aparecen sin valorización porque no incurren en un gasto, sino que se pueden resolver únicamente con trabajo de las personas disponibles en cada área.

Sobre las áreas de trabajo, aparecen 16 combinaciones posibles, esto se da porque hay acciones que se pueden resolver de manera independiente en cada área, pero hay algunas que requieren del trabajo de dos o más áreas. El área que más se repite, es decir, el área a la que le corresponde el mayor número de acciones por ejecutar es Estrategia, seguida de Comercial y en tercer lugar Creatividad. Gerencia aparece con una única acción.

El costo total del plan de acción es de \$598.700.000, pero esto se ve afectado por un rubro de precompra de pauta en medios regionales, que es un costo en el que la compañía de todas maneras iba a causar. Solo que se recomendó que se adelantara para negociar mejores descuentos. Esto puede afectar la percepción del plan porque en realidad, las acciones nuevas, que tendrá impacto incrementando el gasto serán de solo \$98.700.000 pesos, lo que representa un porcentaje mínimo frente a la facturación esperada.

Para objeto de análisis, cuando una acción se ejecuta entre varias áreas, se considera que el costo de tal acción debería distribuirse en partes iguales entre las áreas involucradas. Siendo así, a continuación, se presenta un desglose de costo por área.

Tabla 12*División presupuestal por área*

| Área | Inversión |
|------------------|-----------------------|
| Medios y compras | \$ 501.250.000 |
| Estrategia | \$ 29.750.000 |
| RRHH | \$ 24.000.000 |
| Cuentas | \$ 12.850.000 |
| Digital | \$ 11.000.000 |
| Creatividad | \$ 7.250.000 |
| Dirección | \$ 7.000.000 |
| Comercial | \$ 5.600.000 |
| Gerencia | \$ - |
| TOTAL | \$ 598.700.000 |

Nota. Elaboración propia

Teniendo en cuenta el rubro antes mencionado de precompra de medios regionales, es el área Medios y compras el área que más peso tiene en el presupuesto total, seguida de Estrategia y luego de RRHH.

Recomendaciones

Se recomienda que la Agencia Central de Medios local, centre su estrategia corporativa en aumento de ventas, que su objetivo de mercadeo sea posicionamiento, que su propuesta de valor tenga una actualización para dar cabida a la propuesta de valor resultante: Agencia central de medios especialista en mercados regionales, la única con estudios propios de medios regionales, automatizada para velocidad y con un gran servicio al cliente y estrategia eficaz y creativa.

Esto implica de forma inmediata hacer ajustes a la comunicación de la empresa, y requerirá de algunos esfuerzos para comunicar a los decisores de contratación en empresas del sector privado.

El plan de acción contiene muchas acciones pero se recomienda que:

- Se defina el presupuesto de ejecución para esta estrategia en 2020 con miras a organizar y priorizar las acciones.

- Se recomienda que las primeras acciones ejecutadas sean las que tengan mayor impacto en la construcción de credibilidad de la propuesta de valor, es decir: las acciones que sustentarán la promesa de ventas: conocimiento profundo del consumo de medios regional en Colombia, automatización de procesos para ofrecer agilidad y capacitación para el área de servicio al cliente (cuentas).

- Paralelamente a estas acciones, también se recomienda que el área comercial y de nuevos negocios reenfoque su gestión:

- Hacer listado de anunciantes ONG o fundaciones del sector social colombianos por inversión publicitaria anual. Contactarlos con la nueva comunicación de marca.
- Presentar los casos de éxito del sector público que les puedan interesar.
- Entregar paquetes regionales cuyo valor percibido radique es alto impacto regional, con gran penetración de público y a muy bajo costo.

- También se recomienda empezar a crear los clusters comerciales a atacar según otra característica:

- Hacer un listado de anunciantes por sus inversiones en medios regionales anuales.
- Analizar y detectar cuáles son las industrias o empresas que más inversión regional hacen en el sector público y por qué.

Crear paquetes y una estrategia de contacto para cerrar ventas entre este cluster nuevo y por identificar.

Investigaciones futuras deberán estar enfocadas en clusterizar aún más el mercado buscando los anunciantes más sensibles a la nueva propuesta de valor, a la propuesta de paquetes de inversión publicitaria regional; también a la identificación de una posición competitiva en cuanto a precio, que por tratarse de un criterio de selección tan importante deberá comprenderse en mayor profundidad. La renegociación de volúmenes con medios de comunicación regionales podrá ser más eficaz con esta información disponible, que además tendrá un gran impacto en la comunicación de atributos de la Agencia Central de Medios local en cuanto a precio.

Obviamente, y como propuesta en el plan de acción, las investigaciones futuras también deberán fortalecer el conocimiento de mercados regionales por consumo de medios de los colombianos para cimentar una estable posición competitiva. Estos estudios deberán ser de corte

cuantitativo pero deben contener descripciones sobre el consumo de medios y los diferentes targets disponibles en regiones por variables demográficas y psicográficas. Quizás, la asociación con investigadores o compañías de investigación puedan facilitar esta tarea que se entiende difícil, demorada y costosa.

Se recomienda no atacar de frente o con una actitud competitiva muy agresiva a las grandes agencias de publicidad multinacionales, ni buscar sus clásicos anunciantes, hasta no tener una clara posición de liderazgo indiscutible contra agencias similares locales. A nivel internacional, las barreras del mercado deben ser motivo de nuevas investigaciones y estrategias innovadoras.

Conclusiones

El presente documento permite renovar el portafolio de servicios de una agencia de medios nacional, mediante el desarrollo de una nueva oferta de valor que le permita aumentar clientes del sector privado en Colombia.

Como resultado del trabajo dirigido se creó una nueva propuesta de valor diferenciada cumpliendo con el objetivo propuesto inicialmente. La propuesta de valor no solo es nueva sino que está validada en el mercado gracias a la investigación de las fronteras del mercado y el entendimiento de la posición estratégica. La diferenciación de esta propuesta consiste en parte por la elección de un mercado objetivo muy específico y cuyas características están plenamente identificadas y donde es viable derrumbar las barreras de entrada o incluso donde la Agencia Central de Medios puede hacer acciones de primera vez en el mercado que le darán una ventaja competitiva única, con la creación de estudios de medios no existentes hasta el momento y desmaterializando al máximo la gestión operativa para darle velocidad al negocio.

Además del cumplimiento del objetivo general del trabajo, se cumplió con todos los demás objetivos específicos porque se identificaron necesidades publicitarias de anunciantes del sector privado, profundizando aún más en los estudios disponibles en el mercado, y dejando ver con claridad los restos y oportunidades en el sector publicitario en Colombia. También se considera que la nueva propuesta de valor es altamente atractiva por cuanto a que no solo da alcance a necesidades actuales sino a que es única en el mercado por su alta especialización.

Se comprendieron las principales fortalezas y los factores competitivos que una agencia de medios nacional puede potenciar para el aprovechamiento de oportunidades en el sector privado y esto también implica que otra compañía que pueda comprender las necesidades pueda

aplicar un plan similar, pero con la diferencia de que la Agencia Central de Medios local tiene unas fortalezas que se convierten en barrera de entrada para otros competidores: los volúmenes de inversión en medios regionales, la experiencia en el sector público y el liderazgo en este rubro, y el conocimiento propio de la gestión de estas variables.

Por último, se identificaron y se dejaron las recomendaciones necesarias para la creación de un nuevo portafolio de servicios competitivo en el sector privado, apoyado en la innovación, el profundo conocimiento de las nuevas necesidades que plantea el mercado actual. Queda en manos de los ejecutivos y directores de la empresa hacer esto con la velocidad e impacto suficientes para transformar la situación actual en el menor tiempo posible blindando la estructura de ataques de la competencia.

Referencias

Aaker, D.A. (1992), "The value of brand equity", *Journal of Business Strategy*, Vol. 13 No. 4, pp. 27-32.

Aaker, D.A. (1996a), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, NY.

Aaker, J.L. (1997), "Dimensions of brand personality", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV, August, pp. 56 - 347.

Aaker, D.A. (1998), *Strategic Marketing Management* (5th ed), New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.

Aiken, L.R. (1985). Three Coeficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45, pp. 131-142

Alonso, L. (2004), "La sociedad del trabajo: debates actuales. Materiales inestables para lanzar la discusión", en: *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, No. 107, pp. 21-48, disponible en: <http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_107_051168249604623.pdf>.

Chu, J.H., Arce-Urriza, M., Cebollada-Calvo, J.J., & Chintagunta P.K. (2010) An empirical analysis of shopping behavior across online and offline channels for grocery products: the moderating effects of household and product characteristics. *J Interact Mark* 24: pp 251–268

Crespo-Almendros, E., Del Barrio-García, S. (2014) Do online discounts and free gifts damage brand image of service? The moderating role of promotion-proneness.

Department of Marketing and Market Research, Business and Economics Faculty, Universidad de Granada, España.

DANE <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo> consultado el 17 de noviembre de 2020.

Escurra, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología*, 2, 103-111.

Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, p24, (Pitman, Boston)

FORBES <https://forbes.co/2020/05/01/red-forbes/marketing-en-tiempos-de-covid-19/> consultado el 17 de noviembre de 2020

Goi, M.T., Goi, C.L. & Wong, D. (2014), Constructing a brand identity scale for higher education institutions, *Journal of Marketing for Higher Education*, 24:1, 59-74, DOI: 10.1080/08841241.2014.906017

Gómez R. C., (2010). La relación entre las agencias de comunicación en mercadeo y sus clientes: visión de las agencias. *Criterio Libre*, 8 (12), pp 117-141.

Gómez, A., Yagüe M.J., Villaseñor, N., (2014). "Destination Brand Personality: An Application to Spanish Tourism", *International Journal of Tourism Research*, Int. J. Tourism Res. (2014). Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/jtr.1997

Gwin, C. F., & Carl R. G. (2003). "Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11 (2), pp 30-42.

Hassan, S. S., & Craft. S. (2005). "Linking global market segmentation decisions with strategic positioning options", *Journal of Consumer Marketing*, 22 (2), pp 81-89.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010), *Metodología de la Investigación* 5ta edición, McGraw Hill, México.

Kalmanovitz, S. (ed.), (2010), *Nueva historia económica de Colombia*, Bogotá, Grupo Santillana/Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Kantar, IBOPE Media, IWKS. (octubre, 2020).

Kapferer, J.N. (1992), *Strategic Brand Management*, The Free Press, New York, NY.

Keller, KL. (1993) Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *J Mark* 57(1): pp 1–22

Kim, W. Chan; Mauborgne, R., (2005). La estrategia del océano azul. Harvard Business Publishing.

Kim M., Wang I.K. (2014), "Dynamic product differentiation strategies: an examination of the interplay of firm and industry characteristics", *Technology Analysis & Strategic Management*, 26:8, 959-983, DOI: 10.1080/09537325.2014.925106

Krieger A, M., & Green, P.E., (2002), "A decision support model for selecting product/service benefit positioning", *European Journal of Operational Research*, 142 (1), pp 187-201.

La Nota Económica (Agosto de 2012). Vademécum de mercados, p 218. Colombia.

López, R. (2001) *Agencias de Publicidad: Evolución y Posicionamiento Futuro*, Castellón de la Plana, Publicacions de la Universitat Jaume I.

Maldonado, Estrada y Sarracino (2020). Retención y atracción de clientes en empresas de servicios profesionales a través del diseño del Customer Journey Map como herramienta de design thinking en la mejora de la experiencia de consumo. *RILCO Revista de desarrollo sustentable, negocios, emprendimiento y educación.*, 8.

<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/07/experiencia-consumo.pdf>

Pardo, J. 2010, "Nunca fue tan hermosa la basura", Madrid, Galaxia Gutemberg.

Raventós, J. 1984, 1880- 1890. Cien años de publicidad gráfica en Colombia, Bogotá, Puma.

Ries, A. & Trout, J., (1982), Positioning: The Battle for Your Mind, Warner, New York, NY.

Sagar, M., Singh, D., & Agrawal, D.P., (2006), “Framework of ethical brand positioning: a case study of anchor”, Journal of Management Research, Vol. 6 No. 2, pp. 72-83.

Sagar, M., Khandelwal, R., Mittal, A., & Singh, D. (2011). Ethical positioning index (EPI): An innovative tool for differential brand positioning. Corporate Communications, 16(2), 124-138. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13563281111141651>

Sanchez A. (8 de enero 2020) Colombia el segundo más atractivo para invertir según informe de confianza de capital recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/colombia-el-segundo-mas-atractivo-para-invertir-segun-barometro-de-confianza-de-capital-2949811>

SCOPEN, Agency Scope 4ta edición Colombia 2020/2021. Colombia, 2020.

Srinka, K.J. (1997), “Ethik im Marketing”, in Wagner, U. (Hrsg.) (Ed.), Betriebswirtschaftliche Studien der Universität Wien 1, WUV, Wien.

Syed Alwi, S.F., & Kitchen, P.J., (2014) Projecting corporate brand image and behavioral response in business schools: Cognitive or affective brand attributes?, Journal of Business Research. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.020>

Téllez, H., (1981), Cincuenta años de publicidad colombiana, Bogotá, Gente Nueva

The Boston Consulting Group. (2013). About BCG. Recuperado de BCG History:
http://www.bcg.com/about_bcg/history

Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana.

World Bank. (2020). Doing Business 2020 : Comparing Business Regulation in 190 Economies. Washington, DC: World Bank. © World Bank.
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32436> License: CC BY 3.0 IGO.”

Anexo 1. Cuestionario

Somos estudiantes de maestría de innovación y para nuestro trabajo de grado buscamos conocer más a profundidad el sector publicitario y queremos entender cómo se contrata una agencia central de medios. Llenar el siguiente cuestionario no le tomará más de 3 minutos. Agradecemos su colaboración.

Preguntas filtro

1. ¿En qué empresa trabaja?
2. ¿Cuál es su cargo?
3. ¿Es usted un tomador de decisión a la hora de contratar una agencia central de medios?
Sí_ No_
4. ¿Cuál es el monto de la inversión publicitaria que hace su compañía anualmente?
 - a. \$0 - \$500 millones de pesos
 - b. \$501 a \$1.000 millones de pesos
 - c. \$1.001 a \$2.000 millones de pesos
 - d. \$2.001 a \$5.000 millones de pesos
 - e. Más de \$5.000 millones de pesos
5. ¿Qué criterios tiene en cuenta para determinar que una agencia central de medios es **buena en estrategia**?
6. ¿Qué criterios tiene en cuenta para calificar la **calidad de una estrategia** central de medios?
7. ¿Qué criterios tiene en cuenta para calificar la **calidad de una propuesta creativa**?
8. ¿Qué criterios tiene en cuenta para determinar que una agencia central de medios tiene un **buen nivel de conocimiento**?
9. ¿Cómo determina que una agencia tiene buenos precios?

Valore de 1 a 5 el criterio más importante siendo 1 el menos importante y 5 el más importante:

- a. Consigue pauta en medios más barata que los demás
- b. La comisión de intermediación es barata
- c. El fee mensual de los profesionales me parece barato

- d. Me devuelven los volúmenes que consiguen con los medios
- d. Otro. ¿Cuál?
10. ¿Cuáles son las mayores debilidades que suelen tener las agencias centrales de medios?
11. ¿Cuáles son las mayores fortalezas que suelen tener las agencias centrales de medios?
12. ¿Qué productos o servicios ofrecidos por las agencias centrales de medios considera obsoletos?
13. ¿Qué productos o servicios les hace falta a las agencias centrales de medios en su oferta?

Anexo 2. Matriz de Resultados

| ¿En qué empresa trabaja? | ¿Cuál es su cargo? | ¿Es usted un tomador de decisión a la hora de contratar una agencia central de medios? | ¿Cuál es el monto de la inversión publicitaria que hace su compañía anualmente? | ¿Qué criterios tiene en cuenta para determinar que una agencia central de medios es buena en estrategia? | ¿Qué criterios tiene en cuenta para calificar la calidad de una estrategia central de medios? |
|--|--|--|---|---|--|
| Chahabido | Ejecutivo | SI | \$0 - \$300 millones de pesos | las ventas que va a generar | tiempo de entrega y la generación de ingresos |
| WOLLO | CEO | SI | \$0 - \$300 millones de pesos | Trajectory, estrategia, equipo, resultados y precio | Plan, acciones tácticas e indicadores planteados. |
| Universidad ECCI | Director de Mercado y Publicidad | SI | \$1.001 a \$2.000 millones de pesos | Capacidad de negociación, alcance presupuestal vs otras agencias o directo | Los resultados de inversión vs ventas o lo que llamamos retorno de inversión ROI |
| Chahabido | Ejecutiva Senior | SI | \$0 - \$300 millones de pesos | la planificación de medios digitales a través de un trabajo exhaustivo, de conocimiento on line del público objetivo. | La única manera que una agencia realmente desarrolle piezas de comunicación que lleguen a la esencia de un cliente potencia |
| Cera | Marketing | SI | \$301 a \$1.000 millones de pesos | Que tenga servicios 360 | La propuesta de campañas y los resultados acomodados a mi necesidad |
| Koner Arquitectura y Construcción | Director Comercial | SI | \$0 - \$300 millones de pesos | Experiencia en mi sector, referencias comerciales, campañas con detalle en el funnel de ventas, eficiencia en los recursos, manejo de indicadores SEO, integridad de la agencia, es decir que todo se pueda hacer con una y no sea tan especializada que se deba contratar otras agencias | El planeamiento de los objetivos y recursos a utilizar Sus resultados con otros clientes |
| Farmacenter Javeriana | Propietario | SI | \$0 - \$300 millones de pesos | la estrategia, técnica e innovación en sus propuestas maximizando los recursos | Indicadores gestión, resultados anteriores |
| Bimeda animal Health | Director desarrollo de negocios latino America | SI | \$0 - \$300 millones de pesos | Reputación | Fuentes con las que trabaja herramientas, hallazgos e iniciativas en los objetivos |
| Dicorp | Gerente de producto | SI | \$2.001 a \$5.000 millones de pesos | Calidad en la información que entrega, innovación y cumplimiento de objetivos | No me interesa una central de medios |
| Filmes SAS | Gerente Comercial & Mercado | SI | \$0 - \$300 millones de pesos | Una agencia mediana que tenga claridad y modelos de ejecución exitosos y de fracaso | Impacto efectivo en diferentes plataformas, posicionamiento de la empresa y aumento de clientes luego del lanzamiento de las campañas |
| Grupo Areia | Director de Mercado | SI | \$0 - \$300 millones de pesos | Perifoneo de medios, planes, paquetes de pauta, ROI... | el diseño y la temática |
| comercializadora de insumos y medicamentos | gerente | SI | \$1.001 a \$2.000 millones de pesos | la experiencia | ROI e Impacto visual |
| Universidad Santo Tomas | Coordinador CAU Cali | SI | \$0 - \$300 millones de pesos | Tiempo de respuesta | los resultados en ventas, el engagement |
| Promotora Andaluca | Directora Mercado | SI | \$0 - \$300 millones de pesos | Buenos en comunicación, buena redacción, creativos, pago por resultados, que sean buenos en analítica de datos, calidad en diseño gráfico, no hacen gastar dinero innecesariamente | Percepción del consumidor |
| Concel sa | Coordinador servicio cliente | SI | Mas de \$5.000 millones de pesos | Conex | Cumplimiento, desarrollo según lo planeado |
| IXOM | Commercial Manager | SI | \$0 - \$300 millones de pesos | Innovador, buena relación como - beneficio | EL ALCANCE Y COBERTURA QUE TIENE LA AGENCIA EN COLOMBIA |
| PROTECCION SA | ASISOR DE SOLUCIONES DE INVERSION | SI | \$1.001 a \$2.000 millones de pesos | EL BIEN NOMBRE DE LA AGENCIA O RECOMENDACION | Otras empresas con la que han trabajado, tamaño de la organización, años de experiencia, logros con otras cuentas, alianzas y con cuales medios |
| Hauter Douglas | Coordinador de Marketing | SI | \$0 - \$300 millones de pesos | Otras empresas con la que han trabajado, tamaño de la organización, años de experiencia, logros con otras cuentas, alianzas y con cuales medios | Variedad de propuestas según los diferentes clientes ya atendidos, propuestas alineadas con las necesidades en publicidad de cada uno en su segmento |
| Aaders Colombia | Country Manager | SI | \$0 - \$300 millones de pesos | el soporte | Alineación de la propuesta con la compañía contratante y el público objetivo (qué medios consume, lenguaje, etc) |
| independiente | profesional en seguridad y salud en el trabajo | SI | \$0 - \$300 millones de pesos | | sus diseños y originalidad |

| ¿Qué criterios tiene en cuenta para calificar la calidad de una propuesta creativa? | ¿Qué criterios tiene en cuenta para determinar que una agencia central de medios tiene un buen nivel de conocimiento? | ¿Cómo determina que una agencia tiene buenos precios? (puede escoger varios) |
|---|---|--|
| <p>El tiempo los ingresos que percibo de la propuesta</p> <p>Divergencia en la generación de ideas, puntos de convergencia y alcance de la propuesta final</p> <p>Es algo subjetivo, pero finalmente el Contexto de la Propuesta debe estar muy bien alineado, para que de respuesta a la necesidad que se presenta en el brief</p> <p>valorar una propuesta creativa es : en la investigación , Conceptualización e idea creativa, Costeado, Calidad, Diferenciación, presupuesto</p> <p>Que sea novedosa y apropiada a la industria</p> | <p>Al reconocimiento y el respaldo de trabajar con marcas reconocidas</p> <p>Competencias de equipo de trabajo y redes de apoyo en sus procesos.</p> <p>Según lo que propone acorde a los segmentos a abordar</p> <p>en la planificación</p> <p>El trabajo con otras empresas</p> | <p>El fee mensual de los profesionales me parece barato</p> <p>Consigue pauta en medios más baratos que los demás</p> <p>Consigue pauta en medios más baratos que los demás.Me devuelven la comisión de intermediación es barato. El fee mensual de los profesionales me parece barato. Me devuelven los volúmenes que consigo con los medios</p> <p>Me devuelven los volúmenes que consigo con los medios</p> <p>El fee mensual de los profesionales me parece barato</p> |
| <p>Que haya una buena cantidad de opciones estratégicas dirigidas a mi segmento especificadome los indicadores de eficiencia y efectividad</p> <p>El mensaje y la cantidad de usuarios impactados</p> <p>Mánaje de conceptos, diferenciación, competitividad contos</p> <p>El Concepto debe estar en línea a lo que se quiere comunicar y al target a quien se quiere llegar</p> <p>Creatividad , tendencia , crecimiento a mediano plazo</p> | <p>Que entienda el lenguaje de mi sector, que conozca mi cliente y conozca el Mercado</p> <p>La viabilidad de sus propuestas centradas en las necesidades, metas y objetivos</p> <p>Experiencia, Casos exitosos y fracasos</p> <p>Herramientas que tienen y mercados en los que trabajan</p> <p>No aplica para mi criterio</p> <p>Campañas exitosas, testimonios, portafolio, cuentas que manejan, premios, propuestas optimizadas de acuerdo a las necesidades de cada cliente...</p> <p>experiencia y el nivel de sus profesionales</p> <p>Tiempo en el mercado, clientes activos y campañas realizadas</p> <p>dominan analítica, segmentan bien al consumidor, invierten bien el dinero de la cuenta</p> <p>Ninguna</p> <p>Propuestas que presentas, manejo de la información, conocimiento del mercado.</p> | <p>Consigue pauta en medios más baratos que los demás. Me devuelven los volúmenes que consigo con los medios</p> <p>Consigue pauta en medios más baratos que los demás. Me devuelven los volúmenes que consigo con los medios</p> <p>Consigue pauta en medios más baratos que los demás. Me devuelven los volúmenes que consigo con los medios</p> <p>Consigue pauta en medios más baratos que los demás. Me devuelven los volúmenes que consigo con los medios</p> <p>Más que precio es el valor agregado que me pueda entregar</p> <p>No voy con agencia</p> <p>Consigue pauta en medios más baratos que los demás</p> <p>Consigue pauta en medios más baratos que los demás</p> <p>Consigue pauta en medios más baratos que los demás</p> <p>Consigue pauta en medios más baratos que los demás. Me devuelven los volúmenes que consigo con los medios</p> <p>Consigue pauta en medios más baratos que los demás. Me devuelven los volúmenes que consigo con los medios</p> <p>Consigue pauta en medios más baratos que los demás. Me devuelven los volúmenes que consigo con los medios</p> <p>Per comparación con otras propuestas de similares características</p> <p>Consigue pauta en medios más baratos que los demás. Me devuelven la comisión de intermediación es barato. El fee mensual de los profesionales me parece barato</p> <p>Consigue pauta en medios más baratos que los demás. El fee mensual de los profesionales me parece barato</p> <p>La comisión de intermediación es barato. Me devuelven los volúmenes que consigo con los medios</p> |
| <p>Impacto visual, manejo de tendencias y enfoque dialéctico</p> <p>que sea novedosa, que traiga nuevos clientes, que genere resultados (leads y ventas), que genere engagement</p> <p>Todos</p> <p>Impacto, innovación,</p> <p>EL BUEN SERVICIO Y INNOVACION DE TODO SU EQUIPO DE TRABAJAO</p> <p>La estrategia, conocimiento de mi negocio, conocimiento del mercado, investigación de mercado (competencia).</p> <p>Innovación y compatibilidad con el comportamiento del público objetivo</p> <p>el contenido</p> | <p>LA EXPERIENCIA DE CADA UNO DE SUS COLABORADORES</p> <p>La estrategia, conocimiento de mi negocio, conocimiento del mercado, investigación de mercado (competencia)</p> <p>Clientes-ventas atendidas</p> <p>la investigación</p> | <p>Consigue pauta en medios más baratos que los demás. Me devuelven los volúmenes que consigo con los medios</p> <p>La comisión de intermediación es barato. Me devuelven los volúmenes que consigo con los medios</p> <p>El fee mensual de los profesionales me parece barato</p> |

| ¿Cuáles son las mayores debilidades que suelen tener las agencias centradas de medios? | ¿Cuáles son las mayores fortalezas que suelen tener las agencias centradas de medios? | ¿Que productos o servicios ofrece/da por las agencias centradas de medios consider a obsoletos? | ¿Que productos o servicios les hace falta a las agencias centradas de medios en su oferta? |
|--|--|---|--|
| el incumplimiento de los tiempos | el reconocimiento y la red de contactos | botantes en papel | productores digitales |
| Limitados perfiles en su equipo de trabajo. | Acercadas con los medios | X | X |
| Altos costos vs otras o al manejo directo | No bloqueos de pauta, y según la agencia el poder de negociación | Quizá el desarrollo de artes ya que por lo general es común, demorado y no fluye con facilidad | Proveedores |
| Equipo de trabajo integrado por muchas personas, Diferencias Ideológicas y culturales, Falta de recursos económicos. | Visión Creativa. Bienam convecencia en el círculo de trabajo. | medios impresos, televisión, radio | Las promociones comerciales Las rebajas Las ventas por catálogo |
| No entender la actividad del cliente | Contactos | Papelero | Digital |
| Que varias proponen las mismas estrategias para todos, no profundizan | Que conocen los medios más efectivos por nichos de mercado y saben en donde se debe mejorar o incrementar la inversión | Considero que los impresos es en mayoría son obsoletos, los impresos aún funcionan pero deben salirse de lo formatos habituales (prensa, revistas, vallas) | Creo que tienen una oportunidad enorme en el exterior como medio y que cuando todo se ha vuelto digital se debería innovar en ofertas exteriores mezcladas con lo digital. |
| El bajo poder de negociación frente a los medios que eleva los costos. | La creatividad | ninguno | Trabajar en la transparencia de las cuentas |
| Falta experiencia en medio, no querer escuchar activamente al Cliente | Herramientas | No estar en modo digital | Mayor aproximación digital pero efectivo |
| No todos tienen la capacidad de entrega o entendimiento de información que se requiere para realizar una estrategia | Dependiendo de la central, Conocimiento de todos los mercados | - | - |
| Importancia con respecto al tamaño de la cuenta | No los encuentro fortalezas | NA | Trabajar oportunidades con respecto al tipo CLIENTE - INVERSIÓN |
| Precios muy altos y pocos resultados esperados, exceso acompañamiento con el cliente... | Campañas efectivas de acuerdo a las necesidades y presupuesto del cliente, reconocimiento, campañas exitosas... | Lo referente con algunos formatos de publicidad OOH, pues en su mayoría, los resultados son difíciles de medir y cada vez son más fuertes los formatos digitales. | Lab o creación de nuevos formatos innovadores |
| el plazo de entrega | mejorar más canales de comercialización | la forma de presentar sus propuestas económicas | la innovación y un mejor desarrollo de su contenido |
| Tiempos de respuesta a medida y necesidad | Capacidad de negociación y contactos de soporte | Tiempos de respuesta centrados en horarios de oficina | Tiempos de respuesta 24/7 |
| Les falta creatividad, hacen gastar mucho dinero sin resultados, tienen mala redacción, no conocen al consumidor | El diseño gráfico, el diseño web | publicidad en tv o radio, vallas, pendones, material POP tradicional | creatividad, estrategia |
| Expansión e innovación | Tempos. Y costos | Banner | Ninguna |
| Falta de conocimiento. | Innovación. | Ninguno, estos dependen del mercado objetivo al que se desea llegar. | Ninguno. |
| LA COBERTURA EN EL PAIS O LAS CIUDADES MAS PRINCIPALES | QUE TENGAN VARIOS CLIENTES ACTIVOS | NINGUNO | PAUTA EN TELEVISIÓN REGIONAL Y NACIONAL |
| El poco y mal tiempo que dedican a cada cuenta, informes con muchos vacios, cantidad de KAM que terminan manejando la cuenta | La cantidad de medios con los cuales dese conectar. | La pauta impresa es medidas manivas | Generación de contenidos y backlinks de calidad con otros medios bien repunados |
| Estandarización de propuestas, costos | Atención personalizada, respuesta rápida | Pauta en medios convencionales, volanteo | Administración de social media |
| el no estar actualizandola | el equipo de trabajo | los banners | la inclusión de inteligencia artificial |